



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ingeniería Industrial
Escuela Profesional de Ingeniería Textil y Confecciones

**Competitividad de la MYPE de confecciones mediante
la Gestión Integral**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Textil y
Confecciones

AUTOR

Elvis Rogers PAQUITA PAREDES

ASESOR

Mg. Daniel Humberto MAVILA HINOJOSA

Lima, Perú

2019



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Paquita, E. (2019). *Competitividad de la MYPE de confecciones mediante la Gestión Integral*. Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Textil y Confecciones. Escuela Profesional de Ingeniería Textil y Confecciones, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Metadatos

Código ORCID del autor :	https://orcid.org/0000-0002-9674-3428
Código ORCID del asesor:	https://orcid.org/0000-0002-3993-1836
DNI del autor:	70054367
Grupo de investigación:	NO APLICA
Institución que financia parcial o totalmente la investigación:	NO APLICA
Ubicación geográfica donde se desarrolló la investigación:	Lima Metropolitana
Rango de años que la investigación abarcó:	2016-2019



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ACTA N°038-VDAP-FII-2019

SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO TEXTIL Y CONFECCIONES

El Jurado designado por la Facultad de Ingeniería Industrial, reunido en acto público en el Auditorio de la Facultad de Ingeniería Industrial, el día **viernes 06 de diciembre de 2019**, a las 10:00 horas, dio inicio a la sustentación de la tesis:

“COMPETITIVIDAD DE LA MYPE DE CONFECCIONES MEDIANTE LA GESTIÓN INTEGRAL”

Que presenta el Bachiller:

PAQUITA PAREDES ELVIS ROGERS


Para optar el Título Profesional de Ingeniero Textil y Confecciones en la Modalidad: **Ordinaria**.

Luego de la exposición, absueltas las preguntas del Jurado y siendo las 11:00 horas se procedió a la evaluación secreta, habiendo sido Aprobado con la calificación promedio de Dieciocho (18), lo cual se comunicó públicamente.

Ciudad Universitaria, 06 de diciembre del 2019


MG. BELTRÁN SARAVIA, VÍCTOR ESTEBAN
Presidente


ING. MEDINA ESCUDERO, ANA MARÍA
Miembro


ING. MENDOZA ALTEZ, EDGARDO AURELIO
Miembro


MG. MAVILA HINOJOZA, DANIEL HUMBERTO
Asesor

RESUMEN

El presente trabajo abarca la problemática de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de confecciones, donde existen particularidades como su forma de organización realizada de manera empírica y la visión cortoplacista. De acuerdo con el Instituto Nacional de Calidad - INACAL (2018), Lima y Callao concentran el 66% de MYPE de manufactura; además, existen diversos centros de formación académica y capacitación técnica. Sin embargo, la mayoría de los empresarios no consideran la capacitación dentro de sus prioridades. En consecuencia, los emprendimientos se acrecientan cada año, situación que no sucede con la profesionalización de las empresas generando escasez de organizaciones competitivas, principalmente en el segmento de la micro y pequeña empresa.

Se plantea como objetivo principal mejorar la competitividad de la MYPE de confecciones, mediante una metodología denominada Gestión Integral. Esta propuesta consiste en implementar secuencialmente herramientas de gestión para mejorar la toma de decisiones; la información obtenida se basa en datos provenientes de los procesos estratégicos y operativos de una empresa seleccionada, la aplicación involucra sincronizar la estrategia de negocio a los procesos por lo que se realizan cambios graduales en la estructura de la empresa y en la forma de realizar sus actividades.

De esta manera, el presente trabajo consta de seis capítulos. En el primero, se describe una reseña de la estructura empresarial en el país, donde se explica la importancia de la actividad empresarial principalmente de la MYPE manufacturera del rubro confecciones. Estos alcances permiten formular el problema principal y plantear los objetivos.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico que comprende los antecedentes de investigación y las bases teóricas. Como antecedentes, se presentan los avances de investigaciones previas relacionadas al tema de estudio, mientras que en las bases teóricas se ahonda en los conceptos que permiten entender las variables y herramientas de gestión que se utilizarán.

En el tercer capítulo, se expone la metodología de investigación, el enfoque es cuantitativo con un alcance descriptivo. Mientras que el tipo de investigación es preexperimental, con un diseño de pre prueba/posprueba. Finalmente, se describe el proceso de investigación utilizado.

En el cuarto capítulo, se desarrolla la propuesta denominada Gestión Integral, la cual sigue tres fases desde de una perspectiva estratégica hasta la operativa, que abarca los diferentes procesos y actividades acorde a una empresa de confecciones.

En el quinto capítulo, se procede a implementar secuencialmente cada fase de la Gestión Integral, para lo cual se ha seleccionado una MYPE de confecciones que cumple con los requerimientos base para su aplicación, y donde se utilizan las heramientas elegidas.

En el sexto capítulo, se presentan los resultados de la preprueba y posprueba de la aplicación del Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo – BID en la Empresa elegida; además, se realiza la comparación y análisis de las variables medidas lo que culmina con la discusión de resultados.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones. Se consigue mejorar el nivel de competitividad en la MYPE de Confecciones de 19.2% a 55.7%, que representa un incremento de 36.5%. El resultado es aceptable con tendencia a regular según la escala utilizada.

ABSTRACT

The present work covers the issue of Micro and Small Business (MYPE in Spanish) of clothing, where there are particularities such as the form of empirically organized organization and the short-term vision. According to the National Institute of Quality - INACAL (in Spanish) (2018), Lima and Callao concentrate 66% of manufacturing MYPE; in addition, there are several centers for academic training and technical training. However, most entrepreneurs do not consider training within their priorities. Consequently, the enterprises increase every year, a situation that does not happen with the professionalization of companies, generating a shortage of competitive organizations, mainly in the micro and small business segment.

The main objective for this work is to improve the competitiveness of the MYPE of clothing, using a methodology called Integral Management. This proposal consists in sequentially implementing management tools to improve decision making; the information obtained is based on data from the strategic and operational processes of a selected company, the application involves synchronizing the business strategy to the processes so that gradual changes are made in the structure of the company and in the way of making its activities.

In this way, the present work consists of six chapters. In the first one, a review of the business structure in the country is described, where the importance of the business activity mainly of the manufacturing MYPE of the clothing sector is explained. These scopes allow us to formulate the main problem and set the objectives.

In the second chapter, the theoretical framework is developed that includes the research background and the theoretical basis. As background, the advances of previous research related to the subject of study are presented, while in the theoretical bases it delves into the concepts that allow us to understand the variables and management tools that will be used.

In the third chapter, the research methodology is presented, the approach is quantitative with a descriptive scope. While the type of research is preexperimental, with a pre-test / post-test design. Finally, the research process used is described.

In the fourth chapter, the proposal called Integral Management is developed, which follows three phases from a strategic perspective to the operational one, which covers the different processes and activities according to a clothing company.

In the fifth chapter, each phase of the Integral Management is sequentially implemented, for which a MYPE of garments has been selected that meets the base requirements for its application, and where the chosen tools are used.

In the sixth chapter, the results of the pre-test and post-test of the application of the Competitiveness Map of the Inter-American Development Bank (IDB) in the chosen Company are presented; in addition, the comparison and analysis of the measured variables are carried out, which leads into the discussion of results.

Finally, the conclusions and recommendations are presented. It is possible to improve the level of competitiveness in the MYPE of Apparel from 19.2% to 55.7%, which represents an increase of 36.5%. The result is acceptable with a tendency to regulate according to the scale used.

CONTENIDO

INDICE DE ANEXOS	IV
INDICE DE TABLAS	VI
INDICE DE FIGURAS	VII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1. Situación problemática	4
1.2. Formulación del Problema	7
1.3. Justificación de la Investigación.....	7
1.4. Objetivos	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Antecedentes de Investigación	11
2.2. Bases teóricas	17
2.2.1. Gestión Integral	19
2.2.2. Administración estratégica	19
2.2.3. El proceso estratégico	20
2.2.4. Cuadro de Mando Integral (CMI).....	26
2.2.5. Gestión por Procesos	28
2.2.6. Indicadores para el sector MYPE de confecciones	30
2.2.7. Competitividad en la MYPE	32
2.2.8. Cadena productiva del sector textil y confecciones	35
2.2.9. Contexto de las MYPE en el Perú	38
2.3. Hipótesis.....	41
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.1. Tipo y Diseño de investigación	43
3.2. Instrumentos y técnica de recolección de datos.....	44
3.4. Unidad de análisis	46
3.5. Alcance.....	46
3.6. Limitaciones.....	47
CAPÍTULO IV: DISEÑO DE LA PROPUESTA	48
4.1. Actividades preparatorias para la Gestión Integral.....	49

4.2. Fase 1: Proceso Estratégico	51
4.3. Fase 2: Evaluación Estratégica	53
4.4. Fase 3: Estructura Empresarial	54
4.5. Actividades de cierre para la Gestión Integral.....	56
 CAPÍTULO V: GESTIÓN INTEGRAL APLICADA EN LA MYPE DE CONFECCIONES	 57
5.1. Descripción de la Empresa de Confecciones.....	57
5.2. Actividades preliminares	59
5.2.1. Formación del equipo de trabajo.....	59
5.2.2. Medición inicial del nivel de competitividad de la Empresa	60
5.2.3. Hallazgos Iniciales en la Empresa	62
5.2.4. Elaboración del cronograma de trabajo.....	66
5.3. Fase 1: Proceso Estratégico	67
5.3.1. Misión, Misión Valores y Código de ética.....	67
5.3.2. Evaluación de factores externos (EFE)	68
5.3.3. Análisis competitivo	70
5.3.4. Evaluación de factores internos (EFI)	71
5.3.5. Objetivos de largo plazo.....	72
5.3.6. Decisión Estratégica	73
5.3.7. Objetivos de Corto Plazo (OCP)	80
5.3.8. Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo	80
5.3.9. Políticas de la Empresa de Confecciones	81
5.4. Fase 2: Evaluación Estratégica	81
5.4.1. Mapa estratégico de la Empresa de Confecciones	81
5.4.2. Indicadores para la Empresa de Confecciones	82
5.4.3. CMI en la Empresa de Confecciones	84
5.4.4. Iniciativas Estratégicas	84
5.4.5. Plan estratégico integral.....	84
5.5. Fase 3: Estructura Empresarial	85
5.5.1. Identificación de procesos.....	85
5.5.2. Clasificación de procesos	86
5.5.3. Mapa de procesos de la Empresa de Confecciones	86
5.5.4. Caracterización de los procesos	87
5.5.5. Procedimientos de la Empresa de Confecciones	89
5.5.6. Parámetros de los Indicadores de la Empresa de Confecciones...	91

5.6. Actividades de cierre	91
CAPÍTULO VI: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	93
6.1 Resultados	93
6.2. Discusión de Resultados	100
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
ANEXOS.....	112

INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Matriz de Consistencia.....	112
Anexo N° 2: Indicadores para el sector MYPE de Confecciones.....	113-114
Anexo N° 3: Matriz FODA de la Empresa de Confecciones.....	115
Anexo N° 4: MCPE de la Empresa de Confecciones.....	116
Anexo N° 5: Matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo de la Empresa de Confecciones.....	117
Anexo N° 6: Recursos asignados de la Empresa de Confecciones.....	118
Anexo N° 7: Políticas de la Empresa de Confecciones.....	119
Anexo N° 8: Matriz de iniciativas estratégicas para la Empresa de Confecciones	120
Anexo N° 9: Plan Estratégico Integral de la Empresa de Confecciones.....	121
Anexo N° 10: Matriz de Identificación de procesos de la empresa de Confecciones.....	122
Anexo N° 11: Catálogo de procesos de la Empresa de Confecciones.....	123
Anexo N° 12: Proceso de Gestión Empresarial	124
Anexo N° 13: Proceso de Gestión de la Producción.....	125
Anexo N° 14: Proceso de Desarrollo de Producto	126
Anexo N° 15: Proceso de Gestión Comercial	127
Anexo N° 16: Proceso de Gestión de Compras	128
Anexo N° 17: Proceso de Gestión de Personal	129
Anexo N° 18: Proceso de Gestión de la Calidad	130
Anexo N° 19: Proceso de Proceso de Corte	131
Anexo N° 20: Proceso de Proceso de Bordado	132
Anexo N° 21: Proceso de Proceso de Sublimado	133
Anexo N° 22: Proceso de Procesos de Costura	134
Anexo N° 23: Proceso de Proceso de Acabado	135
Anexo N° 24: Procedimiento de Control de Documentos	136
Anexo N° 25: Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas	137
Anexo N° 26: Procedimiento de Auditoría Interna	138
Anexo N° 27: Procedimiento de Diseño	139
Anexo N° 28: Procedimiento de Ventas	140
Anexo N° 29 Procedimiento de Compras	141

Anexo N° 30 Procedimiento de Costura	142
Anexo N° 31: Procedimiento de Corte	143
Anexo N° 32: Perfil de puesto.....	144
Anexo N° 33: Ficha Técnica.....	145
Anexo N° 34: Solicitud de Acción de Mejora.....	146
Anexo N° 35: Orden de Pedido.....	147
Anexo N° 36: Requerimiento de Materiales.....	148
Anexo N° 37: Encuesta de Satisfacción al Cliente.....	149
Anexo N° 38: Listado Documentario.....	150
Anexo N° 39: Programa de Capacitación Anual	151
Anexo N° 40: Programa de Auditorías internas Anual	152
Anexo N° 41: Ficha del indicador de Satisfacción del Cliente.....	153
Anexo N° 42: Estructura del Manual de Gestión Integral.....	154
Anexo N° 43: Medición del Nivel de Competitividad de la Empresa.....	155-157
Anexo N° 44: Reporte del Cuadro de Mando Integral de la Empresa de Confecciones.....	158

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Mapa de competitividad del BID, variables en el nivel micro.....	34
Tabla N° 2: Criterio de valoración del Mapa de Competitividad	35
Tabla N° 3: Categorías empresariales en el Perú.....	38
Tabla N° 4: Estructura de empresas formales en el Perú	39
Tabla N° 5: Distribución sectorial de las MYPE	39
Tabla N° 6: Secuencia metodológica para la Gestión Integral.....	51
Tabla N° 7: Medición Inicial del Nivel de Competitividad en la Empresa de Confecciones.....	61
Tabla N° 8: Cronograma de implementación de la Gestión Integral.....	77
Tabla N° 9: Reporte de la visión, misión, valores y código de ética de la Empresa de Confecciones.....	68
Tabla N° 10: Matriz EFE de la Empresa de Confecciones	69
Tabla N° 11: Matriz PC de la Empresa de Confecciones.....	70
Tabla N° 12: Matriz EFI de la Empresa de Confecciones.....	72
Tabla N° 13: Objetivos de largo plazo de la Empresa de Confecciones.....	73
Tabla N° 14: Matriz BCG de la Empresa de Confecciones.....	74
Tabla N° 15: MDE de la Empresa de Confecciones.....	78
Tabla N° 16: Estrategias elegidas de la MDE.....	78
Tabla N° 17: Estrategias aceptadas de la MCPE.....	79
Tabla N° 18: Matriz de objetivos de corto plazo de la Empresa de Confecciones.....	80
Tabla N° 19: Indicadores de la Empresa de Confecciones.....	83
Tabla N° 20: Medición del Nivel de Competitividad en la Empresa de Confecciones	94

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Modelo secuencial del proceso estratégico.....	21
Figura N° 2: Secuencia de diseño de indicadores.....	31
Figura N° 3: Cadena productiva del sector textil.....	36
Figura N° 4: Cadena productiva del sector confecciones.....	37
Figura N° 5: MYPE formales del sector manufactura.....	40
Figura N° 6: Competitividad inicial de la Empresa de Confecciones.....	62
Figura N° 7: Representación de la matriz BCG de la Empresa de Confecciones.....	75
Figura N° 8: Matriz IE de la Empresa de Confecciones.....	76
Figura N° 9: MGE de la Empresa de Confecciones.....	77
Figura N° 10: Mapa estratégico de la Empresa de Confecciones.....	82
Figura N° 11: Mapa de procesos de la Empresa de Confecciones.....	87
Figura N° 12: Comparación entre el Diagnóstico y Resultados de la Competitividad	95
Figura N° 13: Incremento en el Nivel de Competitividad.....	96
Figura N° 14: Reporte de Indicadores en la Empresa de Confecciones.....	98

INTRODUCCIÓN

El Ranking de Competitividad Mundial 2018 ubica al Perú en el puesto 54 de una muestra de 63 países, los cuales son incluidos porque generan mayor impacto en la economía a nivel mundial. Según explica D'Alessio (2015), el ranking mide cómo una economía gestiona sus recursos y competencias para evaluar su productividad a fin de incrementar el bienestar de su población.

Uno de los aspectos en la medición corresponde a la Eficiencia de Negocios, donde se ubica al Perú en el puesto 51 de los 63 considerados. Esta tendencia desfavorable de bajos niveles de productividad de los últimos años no apoya a la Eficiencia de los Negocios y por ende la competitividad del país.

Para revertir esta tendencia y mejorar la competitividad nacional, Guevara (2015) recomienda que el Gobierno sea proactivo, que se lidere con visión a largo plazo, y que se establezca un ambiente apropiado para los negocios. Además, indica que es necesario: «educar y concientizar al pueblo peruano en torno al rol de la empresa, el generador de riqueza y bienestar más eficiente del mundo, generadora de empleos y de tributos nacionales, impulsora de los cambios más importantes que ocurren en las ciudades y en el campo».

En esa misma perspectiva, en la Agenda de Competitividad 2014-2018 elaborada por el Ministerio de Economía y Finanzas (2014), afirman que el fortalecimiento de la competitividad es una condición necesaria para el crecimiento económico sostenido y la prosperidad de los países. También explican que una mayor competitividad se refleja en aumentos en la productividad, mayores salarios reales de los trabajadores, mayores ingresos por habitante y en una mayor calidad de vida de la población.

Además, expresan que para promover la competitividad se debe impulsar el desarrollo productivo y empresarial; en concreto, aumentar las capacidades empresariales para la gestión de las MYPE, promover la colaboración entre empresas y la articulación en cadenas de valor. Así también en el 2018, el

gobierno aprueba la Política Nacional de Competitividad y Productividad elaborada por el Consejo Nacional de Competitividad (2018), donde uno de los propósitos es mejorar la competitividad de las empresas para su exitosa inserción en el mercado global para el desarrollo social. Estos lineamientos denotan la importancia que tienen las empresas para mejorar la competitividad del país.

Situación similar se registra en el desempeño de la economía peruana que desde el 2010 ha seguido un ritmo decreciente. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019), el Producto Bruto Interno (PBI) que se registra en el primer trimestre del 2019 es apenas de 2.3%. Sobre esta desaceleración de los últimos años, desde la Cámara de Comercio de Lima (2018), sostienen que crecer a tasas de 2,5% ó 3% resulta insuficiente para una economía como la peruana que registra una tasa de informalidad laboral con relación a la PEA de más de 70%. Afirman que si seguimos a este ritmo de crecimiento se aspiraría ser un país desarrollado en el 2059.

La misma institución en su compendio Programa Económico 2016-2021, propone que se debe tener como objetivo priorizar el crecimiento del PBI, debido a que si se retorna el ritmo de crecimiento del PBI de manera sostenida se generará empleo adecuado, se elevarán los ingresos, se continuará con el aumento de la clase media, y se promoverá la reducción de la pobreza e inequidad lo que finalmente se traduce en bienestar para toda la población

Además, en el documento, plantean tres procesos de cambio para incrementar la productividad y promover el crecimiento económico del país. El primero es la transformación estructural, según indican lleva a las economías dedicadas a actividades primarias hacia actividades más avanzadas como la industria. El segundo proceso es la renovación de empresas, esto significa el cierre de empresas deficientes, el surgimiento de nuevas empresas, y el crecimiento de las más productivas; y, el tercer proceso es la formalización de trabajadores y de empresarios.

Según los antecedentes descritos, la reducción de la pobreza y el bienestar de la población están relacionados con el desempeño económico y competitivo del país, para lograr la dinámica en estos aspectos las empresas de manufactura juegan un rol muy importante, creando riqueza y generando empleo. Además, es limitado el desarrollo de las actividades secundarias como la manufactura en las MYPE del Perú, éstas aportan escazamente al crecimiento económico como lo hace el sector primario: basta revisar la contribución al producto bruto interno y la pobre participación en las exportaciones en la balanza comercial.

Por lo tanto, se debe incrementar la actividad industrial del país, potenciar las capacidades de gestión de las empresas, lograr el crecimiento de las empresas más productivas, profesionalizar al empresario y a los trabajadores, promover una cultura de innovación, calidad y competitividad; e impulsar a la empresa industrial como medio de desarrollo del país. En esa misma perspectiva, D'Alessio (2014) afirma que no puede haber un país que se desarrolle económicamente si no consigue un desarrollo industrial, por lo que enfatiza a tener en cuenta en el contexto de una política industrial que urge en el país.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El capítulo inicia con una reseña de la estructura empresarial en el país, este precedente permite dar contexto al tema de investigación que involucra a las MYPE de confecciones; de esta manera se plantea la situación problemática, la formulación del problema, se expone la justificación de la investigación, el alcance y las limitaciones. Finalmente, se plantean los objetivos que se busca cumplir y que orientan la perspectiva de trabajo.

1.1. Situación problemática

A pesar de la desaceleración de la economía peruana y el bajo nivel de competitividad del país, el número de empresas se incrementa cada año; según el Ministerio de la Producción (2018), el estrato empresarial es conformado en un 99,5% por MYPE formales. La misma entidad indica que para construir un sector privado estable y competitivo se debe lograr una apropiada armonía entre los diversos estratos empresariales (micro, pequeña, mediana empresa y gran empresa). Sin embargo, en el Perú se evidencia una cantidad reducida de

grandes empresas con alta productividad, miles de microempresas con baja productividad y la ausencia de medianas empresas.

Desde La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2013), afirman que las MYPE son agentes clave, ya que buena parte de la población y de la economía dependen de su actividad y desempeño. Es importante mencionar también el empleo generado por las MYPE en el Perú, desde el Ministerio de la Producción (2018), informan que este segmento emplea alrededor de un 60% de la Población Económicamente Activa (PEA). Además, al existir un conjunto amplio y heterogéneo de unidades productivas, con particularidades en cada sector empresarial, compete analizar la problemática del sector MYPE de confecciones.

En un estudio realizado por el Ministerio de la Producción (2018) se ha analizado la evolución de un conjunto de empresas durante el periodo 2007-2017, los resultados indican que el 92,9% de microempresas y el 43,7% de pequeñas empresas permanecen en el mismo estrato inicial en el periodo mostrado. Además, del total de las empresas registradas en el 2007, el 57.5% de microempresas, el 45.3% de pequeñas empresas y el 30.3% de medianas empresas salieron del mercado. Estos resultados evidencian una baja tasa de supervivencia, un bajo nivel de crecimiento, y la existencia de dificultades de la MYPE para perdurar en el tiempo, ya que la mayoría permanece del tamaño que fueron creadas.

La preocupación de las entidades del Estado continúa, por lo que se promueven programas de apoyo y capacitación; sin embargo, los resultados presentados demuestran que no se tiene mejoras significativas en la productividad ni en la competitividad de este tipo de empresas en estos últimos años. Sobre la situación de las MYPE se presenta el siguiente diagnóstico:

Se identifican cuatro características básicas: baja competitividad, baja productividad, poca rentabilidad y alta informalidad. Y que están menoscabadas por la dificultad de acceso al financiamiento, las limitadas capacidades gerenciales, el escaso acceso a la

información, la poca responsabilidad social empresarial, la baja inserción en el mercado, el uso inadecuado de tecnologías, las insuficientes capacidades operativas y la débil articulación empresarial (Bouby, 2013; Flores, 2014).

Entre los factores que dificultan el crecimiento y consolidación de la MYPE, se puede mencionar la poca preocupación en acceder a capacitaciones y el bajo nivel educativo del conductor de estas unidades empresariales, que involucraría también a sus trabajadores. Esta situación llevaría al desconocimiento de los instrumentos básicos de gestión empresarial lo cual es una limitante en el crecimiento de la micro y pequeña empresa de confecciones textiles.

Respecto a las prácticas de gestión en la MYPE, Mora, Vera & Melgarejo (2013) sostienen que la carencia de planificación estratégica afecta el buen desempeño y los niveles de competitividad de las MYPE, mencionan que este aspecto es importante en el crecimiento y sostenibilidad a futuro de las empresas, ya que les permite coordinar las acciones que se deben realizar día a día para lograr los objetivos de mediano y largo plazo.

Mientras que Avolio, Mesones & Roca (2011), refieren que uno de los factores críticos para el desarrollo de las MYPE es el mejoramiento de sus capacidades en relación con la gestión de operaciones. Asimismo, Chávez e Inoñan (2014), señalan que la baja productividad de la microempresa de confecciones se debe a problemas en los procesos operativos, y proponen mejoras en términos de productividad y calidad de productos. Por lo tanto, desde una perspectiva holística, podemos identificar que las principales actividades en las MYPE abarcan aspectos en la gestión administrativa y la gestión operacional.

Considerando estos argumentos se ha podido conocer la situación de las MYPE, cuyas características también las podemos encontrar en el rubro de las confecciones, como ejemplo concreto podemos citar a las empresas que se ubican en el conglomerado textil conocido como Gamarra, donde miles de empresas operan con bajos niveles de productividad e informalidad laboral.

Con estos alcances se ha podido conocer las características genéricas de las micro y pequeñas empresas, con lo que se puede responder al por qué existe baja competitividad; también se puede contestar al qué hacer para mejorar su situación. Sin embargo, existen brechas como el limitado de acceso al conocimiento académico y la escasa difusión de las buenas prácticas de gestión en las empresas de menor tamaño, lo que nos lleva a cuestionar cómo gestionar y promover la competitividad de la MYPE de confecciones.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

Considerando la situación problemática la pregunta que se plantea en la presente investigación es:

¿Cómo mejorar la competitividad de la MYPE de confecciones mediante la Gestión Integral?

1.2.2. Problemas específicos

- A. ¿Cuáles son las herramientas de Gestión Integral que aportan a la competitividad de la MYPE de confecciones?
- B. ¿Qué metodología para la Gestión Integral permite mejorar la competitividad de la MYPE de confecciones?

1.3. Justificación de la Investigación

1.3.1. Justificación Teórica

Mejorar la competitividad e incentivar el crecimiento de las MYPE del sector de confecciones, se justifica debido a la desfavorable coyuntura económica, competitiva y productiva del país de los últimos años. Ante este contexto resulta idóneo que las MYPE puedan aportar de mejor manera a estos indicadores, situación que involucra también a la gran cantidad de personal empleado por tratarse de una industria intensiva en mano de obra.

Otra preocupación es la estructura empresarial en el Perú, donde muy pocas MYPE del sector confecciones logran crecer, para revertir esta situación es fundamental impulsarlas a mejorar sus capacidades para conseguir mayor aporte productivo. Por estas razones se pone en contexto el tema de investigación, para proponer herramientas de gestión que puedan ser utilizadas por estas empresas.

En esa perspectiva, es necesario seguir aportando y apostando por el estrato MYPE en aras de replicar lo que sucede en países más desarrollados. Como lo demuestra un estudio elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2015), donde indican que las MYPE en América Latina en general presentan muy bajos niveles de productividad, destacan que en el caso de países como Brasil o Perú la productividad de las microempresas corresponde al 10% y 3% de la productividad de las grandes empresas, mientras que para algunos países europeos como Alemania y España corresponde al 70% y 49% respectivamente. Asimismo destacan la importancia de este estrato:

...es innegable la relevancia de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes). Ellas representan la casi totalidad de las empresas y concentran la mayoría de los empleos generados por el sector privado. Tanto en el caso de América Latina como de Europa las mipymes responden por prácticamente el 99% del entramado productivo y absorben entre el 40% y 80% del total de la fuerza de trabajo. Por ese motivo afectan fuertemente los ingresos y las condiciones laborales de gran parte de la población, que depende del desempeño de estas empresas (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2015).

1.3.2. Justificación Práctica

El presente trabajo se justifica por su aplicación práctica; ya que propone un método de gestión que no solo quedará escrita en el presente trabajo, sino que al constituirse de un contenido documental ordenado y almacenado en hojas de cálculo, podrán ejecutarse desde cualquier ordenador, lo cual puede servir para que los actuales y futuros empresarios hagan uso esta metodología y la adapten a su empresa utilizando las herramientas informáticas de un ordenador. También

puede servir de base a futuras investigaciones como sistematizar los avances presentados mediante un aplicativo para la MYPE de confecciones.

También es importante mencionar que existen oportunidades comerciales y desafíos de una economía abierta y global que no se están aprovechando, los Tratados de Libre Comercio (TLC) representan una oportunidad para el Perú. Sin embargo la participación de las MYPE ante estos Tratados es casi nula debido a la falta de conocimientos referidos a la competitividad, innovación, gestión empresarial y productividad. Por ello es importante que desde la academia y desde el gobierno se busque capacitar a estas empresas, y que se planteen propuestas viables que conlleven al crecimiento y desarrollo empresarial.

1.3.3. Justificación Metodológica

La relevancia de esta investigación radica en abordar una problemática actual, constituye un aporte al empresario y a los futuros emprendedores que requieran implementar herramientas de gestión en sus empresas, mediante una metodología secuencial donde la medición de los resultados en las variables se obtienen utilizando un instrumento válido elaborado por una organización prestigiosa y reconocida. Su aplicación permitirá a la empresa seleccionada y a otras de similares características poder utilizarla y promover su aplicación.

Por lo tanto, existe la necesidad de seguir analizando la problemática para mejorar la situación de las MYPE, de forma que se pueda reducir la heterogeneidad empresarial, esto será posible si las micro empresas crecen en tamaño empresarial, para que esto suceda se debe conducir una empresa con visión a futuro, buscando el mejor rendimiento de los procesos, brindando un empleo decente a los trabajadores, identificando y aprovechando las oportunidades comerciales existentes y utilizando las buenas prácticas de gestión.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Implementar un método de Gestión Integral para mejorar la competitividad de la MYPE de confecciones.

1.4.2. Objetivos Específicos

A partir del objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- A. Analizar y seleccionar herramientas de Gestión Integral que aporten a la competitividad de la MYPE de confecciones.
- B. Elaborar una metodología para la Gestión Integral que permita mejorar la competitividad de la MYPE de confecciones.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta los antecedentes de investigación, el objetivo de esta revisión preliminar es sintetizar y analizar los avances de investigaciones previas referidas al tema de estudio. Con estos avances se procede a desarrollar las bases teóricas donde se ahonda en los componentes teóricos y conceptuales. Finalmente, estos precedentes permitirán plantear las hipótesis de la investigación.

2.1. Antecedentes de Investigación

En una empresa es importante identificar los factores que determinan su dinamismo. Al respecto, Franco (2012) y Acuña (2014) explican que los factores internos (recursos, capacidades organizativas, capacidades estratégicas, capacidades productivas) y los factores externos (instituciones, entidades de apoyo, legislación y política para el desarrollo empresarial, el financiamiento) influyen en la capacidad de las empresas de incrementar su tamaño, y contribuyen al desarrollo y crecimiento económico de los países. Siguiendo esta

perspectiva, la presente investigación se enfoca en buscar mejoras desde los factores internos de la MYPE de confecciones.

Al buscar referencias nivel nacional, se puede notar la escasez de estudios relacionados con la implementación de métodos de gestión en el sector MYPE de confecciones. Por esta razón es relevante mencionar el trabajo de Niebuhr (2014), *Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad para una asociación de mypes del sector Metal Mecánico Peruano que permite aumentar la productividad*. Su estudio se basa en el enfoque de la gestión por procesos, abarca principalmente los procesos de producción porque según indica el autor, representan las causas raíces de los problemas de calidad. Asimismo se revisan y estructuran los procesos de producción proponiendo indicadores para su control.

Mientras que con un enfoque hacia la gestión estratégica, Vásquez (2015) en su tesis de maestría, propone una metodología de implantación de modelo Balanced Scorecard para la gestión de pequeñas y medianas empresas del Perú, quien se apoya en formatos estructurados en su secuencia. Su estudio inicia con definir al cliente de la empresa, los procesos del negocio, las capacidades laborales y de decisión. Luego propone definir la misión visión, el análisis interno y externo, seguidamente, propone realizar el análisis interno y externo en la empresa y utilizando la matriz FODA para plantear estrategias. Su metodología culmina con la determinación de objetivos estratégicos lo cuales, según indica, deben ser acompañadas de indicadores cuantificables. Cabe resaltar que este trabajo no demuestra evidencia de resultados favorables al no haberse implementado en una empresa.

A nivel internacional existen estudios especializados referidos a las pyme del sector textil como el de Díaz (2005), en su tesis doctoral *Diseño de un Sistema de Gestión Empresarial adaptado a las PYMEs del sector textil*, analiza los modelos de gestión más extendidos como la Norma ISO 9000, Modelo EFQM, Malcolm Baldrige, El premio Deming, también hace una revisión a Sistemas estratégicos de Gestión como Balanced Scorecard, Pirámide de Resultados, Six Sigma, entre otros.

En sus resultados plantea un sistema de gestión basado en un Cuadro de mando Gerencial, el cual se elabora sobre la base teórica del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton. Finalmente indica que su propuesta puede adaptarse a las particularidades de cada empresa del subsector, además afirma que los estos indicadores que propone pueden ser integrados en un sistema de gestión como BSC o ISO. Concluye principalmente que no existe un modelo óptimo consensuado bibliográficamente, también indica que existe la necesidad de la utilizar sistemas de información y de indicadores en la empresa, desplegados desde la definición de la misión, visión y factores críticos de éxito, hasta llegar a los niveles de detalle, y que mayoritariamente se propone a la gestión por procesos en la empresa.

Sobre la base de los aportes del trabajo anterior, Montava (2006) en su tesis doctoral, realiza un estudio donde incluye el sector confecciones. Del mismo modo que su antecesor revisa diversos modelos de gestión empresarial resaltando como denominador común la medición. Propone diseñar un conjunto de indicadores que se ajusten a las necesidades de las empresas que presentan dimensiones comunes como: mercado, tamaño, tecnología, etc., los cuales pueden ser altamente atractivo para el empresario y que por tanto su metodología de gestión no puede ser muy variable. Además refiere que pueden ser utilizadas posteriormente por otros sistemas de gestión como indicadores según la norma ISO, el Cuadro de Mando y para ofrecer información para la toma de decisiones.

El resultado de su trabajo es una herramienta para la gestión diseñada a medida de las pymes de las industrias textiles españolas que incluye al sector confecciones. Refiere que el cuadro de mando que propone ha sido concebido con la finalidad de ser utilizado de forma individualizada como instrumento para la toma de decisiones estratégicas y que la divulgación de los indicadores como sistema constituirá una ventaja competitiva.

Otro estudio relacionado a la mejora de la capacidad de gestión en la MYPE lo realiza Rodríguez (2013) en su tesis doctoral, donde propone una metodología basada en desarrollo de un modelo de gestión. Para ello analiza algunos

Modelos de Excelencia Organizacional y premios nacionales de calidad, como Premio Malcolm Baldrige, EFQM, ISO y El Premio Deming. Finalmente para el desarrollo de su propuesta considera como referencia los modelos Malcom Baldrige y el Modelo EFQM. Entre las similitudes presentadas están que ambos se basan en el ciclo PHVA y la planificación estratégica; sin embargo, a pesar que el modelo MB y el EFQM se enfocan a los procesos, en su propuesta se enfoca en la gestión de la empresa en trece áreas funcionales interrelacionadas.

Por otra parte, Acuña (2014), en su tesis de maestría, *Planteamiento de un Modelo de Gestión Integral para algunas PYMES manufactureras bogotanas*, analiza la importancia de la gestión a la medida de los procesos de la MYPE. Su trabajo propone un modelo de gestión que parte del diagnóstico situacional de la empresa para realizar el análisis estratégico, asimismo plantea el uso de la Matriz de Perfil competitivo y la matriz FODA, para obtención de los objetivos estratégicos de la empresa.

Además el autor, propone el Cuadro de Mando Integral para su control y recomienda realizar un plan de acción para la ejecución de actividades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos. Si bien su estudio propone el uso de las herramientas antes mencionadas, no especifica cómo aplicarlas en un sector específico de la industria, por lo que no define perspectivas o indicadores que requiere el Cuadro de Mando, por lo tanto este trabajo puede ser profundizado.

Finalmente es importante mencionar que existen normas técnicas orientadas a la micro y pequeña empresa, en la región podemos encontrar la Norma Chilena - NCH 2909:2004, Norma Colombiana - NTC 6001, Norma Ecuatoriana - NTE INEN 2 537:2010 y la Norma Peruana NTP 933.961:2017 en Perú, al ser reciente esta última aún no se han encontrado estudios que demuestren efectividad. Las normas mencionadas son adaptaciones de la Norma ISO 9001 cuyos principios de gestión son adaptados a la realidad de cada país para facilitar la comprensión y acercar a la MYPE al enfoque de calidad, por lo tanto entre las características presentes están el enfoque al cliente que se busca seguir y los requisitos que se debe cumplir, dando a la empresa libertad en la forma de implementarla.

2.1.1. Factores que limitan el crecimiento de la MYPE

En el estudio de Avolio *et al.* (2011), *Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas empresas en el Perú*, donde incluyen a empresas de confecciones de Lima Metropolitana, identifican los factores (administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales) que han contribuido o limitado el crecimiento y la consolidación de las micro y pequeñas empresas.

Entre los resultados referidos a los factores operativos, indican que los aspectos que constituyen los principales retos para el desarrollo de la MYPE están relacionados con mejoras en la calidad del producto, estrategias de diferenciación, segmentación de mercado y políticas de precio. Además refieren que uno de los factores críticos para su desarrollo es el mejoramiento de sus capacidades en relación con la gestión de operaciones y gestión logística.

En cuanto a los factores limitantes de carácter estratégico, los que más destacan, están el acceso a capital, la falta de una visión de largo plazo, planeamiento, investigación y conocimiento de mercados. Refieren que uno de los problemas más frecuentes que afectan a los empresarios es su visión de corto plazo, ya que no suelen desarrollar planes estratégicos que les sirvan de guía para la gestión de sus empresas.

Gomez y Manrique (2014) han profundizado el trabajo anterior, enfocándose al sector de micro y pequeñas empresas textiles, su estudio fue realizado en algunas empresas del conglomerado conocido como Gamarra ubicado en el distrito de La Victoria. Sus resultados demuestran la relación que guarda la gestión empresarial y competitividad de las MYPE, contrastando que para ser competitivos se debe realizar una correcta gestión empresarial. Recomendaba realizar adecuadamente la planeación empresarial a fin de incrementar el nivel de exportaciones; asimismo indica que contar con una sólida organización empresarial posibilitaría que la empresa se asocie formalmente, también explica que definir políticas empresariales con visión de futuro puede incidir favorablemente el acceso al financiamiento de estas empresas.

2.1.2. Análisis de los antecedentes de investigación

Durante la revisión de investigaciones relacionadas con los objetivos planteados se ha buscado identificar la existencia de métodos y herramientas de gestión que permitan realizar mejoras en la competitividad de la MYPE de confecciones. A nivel nacional se constata que existen escasos estudios orientados a estas empresas desde los factores internos, algunos son propuestas de mejora para las MYPE en general donde plantean lo que se debe hacer pero no se detalla cómo se debe poner en práctica lo planteado, esto dificulta su aplicabilidad. Mientras que a nivel internacional, los estudios enfocados en las micro y pequeñas empresas de confecciones son más profundos, lo que denota el mayor grado de profesionalización las empresas.

La mayoría de estudios revisados para el sector de análisis involucra a la gran empresa, esto podría deberse a que los profesionales del sector textil-confecciones son empleados generalmente por las estas empresas. A estos se suma que aún existen pocos centros de formación profesional relacionados con el sector confecciones. Por lo tanto, la preocupación continúa debido a la coyuntura económica del país y a las oportunidades comerciales desaprovechadas.

Otras investigaciones presentadas han permitido conocer los factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú, en donde se evidencia la necesidad de incidir en los aspectos estratégicos y operativos para mejorar su situación y promover su competitividad.

Tanto a nivel nacional e internacional, los estudios coinciden en aspectos como la orientación hacia los procesos y hacia la gestión estratégica, y proponen el uso herramientas de gestión conocidas en el ámbito académico pero desconocidas por los empresarios de las MYPE. Se destaca como tema recurrente a las prácticas de planificación estratégica, el Cuadro de Mando Integral, la gestión por procesos, y la medición mediante el uso de indicadores.

Consecuente con lo mencionado, se han encontrado propuestas de implementación donde relacionan estos temas para grandes empresas. Aguila

(2014) para una empresa consultora e Illia (2007) para un operador logístico. Mientras que para el sector de manufactura del rubro textil se menciona el trabajo de Yáñez & Aviléz (2013). La perspectiva en estos estudios se centra en integrar el Balanced Scorecard como sistema estratégico y el sistema de gestión ISO 9001 como sistema de calidad, considerando que estas grandes empresas cuentan con un sistema de calidad.

Estos adelantos demuestran que existe la necesidad de sincronizar los procesos y la estrategia a la misión y visión de la empresa, convertir la estrategia en acción mediante la aplicación de indicadores y la integración del Balanced Scorecard como sistema estratégico y la Norma ISO 9001 como sistema Operativo. Aún no se ha podido encontrar trabajos donde se implementen estos principios en un solo estudio. Esta labor permitiría utilizar las herramientas de gestión de forma secuencial y coherente, y alinear los procesos hacia las estrategias. Por lo tanto se busca aprovechar esta línea de estudio y ahondar en este tema.

Finalmente, de acuerdo a los antecedentes descritos, se podría afirmar que para promover la competitividad de las MYPE del sector confecciones a partir de los factores internos, se debe implementar prácticas de gestión por procesos y gestión estratégica a través del Cuadro de Mando Integral, considerados ambos como los principios de la gestión de la calidad y gestión estratégica para que una empresa pueda ser competitiva. El presente estudio servirá para proponer e implementar un método de gestión de acuerdo a las características de una empresa confecciones.

2.2. Bases teóricas

El termino gestión es utilizado frecuentemente en el presente trabajo, por lo cual revisamos este concepto a partir de los estudios referidos a su definición.

Hernández (2012) realiza un estudio amplio sobre los conceptos de la administración y gestión, el autor presenta un acercamiento histórico del surgimiento del vocablo administración desde los clásicos Taylor y Fayol a través de los años hasta la Teoría Administrativa; en su trabajo sostiene que:

En la actualidad el concepto tradicional de la administración es insuficiente para reflejar la obtención de la eficiencia y eficacia para atender las exigencias actuales y que por tales razones surge el término gestión como una concepción más completa y adecuada a las condiciones actuales... (p. 22).

Además, concluye que en la literatura especializada contemporánea se acepta ambos conceptos que sin ser sinónimos están vinculados, ya que refieren el proceso de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar.

López (2011), utiliza indistintamente estos términos mencionando que: «La gestión o administración implica la aplicación sistemática de las cuatro etapas del ciclo PHVA». Mientras que Pérez Fernández de Velasco (2012) explica que administrar considera criterios objetivos de referencia (planear, ejecutar y controlar), mientras que gestionar aporta mucho más valor en buscar el desarrollo, la mejora, integración, la comunicación, etc. Asimismo presenta el concepto gestión como: «hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos (comprobando posteriormente el nivel de consecución)» (p. 131).

Con estos alcances teóricos se evidencia que aún no existe un consenso sobre el concepto de gestión, ya que algunos autores se refieren indistintamente a la gestión y administración; mientras que otros refieren a la gestión como un concepto actual y amplio. Es por ello que para hacer referencia a las herramientas de gestión, en el presente trabajo se mantendrá el uso de términos de los autores que han estudiado la administración estratégica y la gestión por procesos.

2.2.1. Gestión Integral

Pérez Fernández de Velasco (2012), indica que para responder al entorno competitivo se debe adoptar un sistema de dirección estratégica con una fuerte orientación hacia la gestión de la calidad, relegando a segundo plano el enfoque hacia el interior de la empresa para dar paso al enfoque al cliente.

Los principios de la dirección estratégica y de la gestión de la calidad son la administración estratégica y la gestión por procesos. Con la finalidad de tratar estas perspectivas, consideraremos el concepto Gestión Integral al referirnos a la administración estratégica y a la gestión por procesos en conjunto.

La gestión por procesos considera que la estructura interna de la empresa y los procesos deben estar enfocados en el cliente; mientras que la administración estratégica permite la visión a futuro y el logro de los objetivos estratégicos.

Para lograr mejores resultados estas perspectivas deben estar alineadas, de acuerdo con Escobedo (2013), la alineación organizacional vincula los procesos hacia la estrategia de forma que se asegure en todos los niveles de la empresa que se actúe, se trabaje y se tomen decisiones para lograr la visión objetivos y metas.

2.2.2. Administración estratégica

Huamán y Ríos (2015), estudiaron la evolución de la gestión en las organizaciones, indican que la *administración* ha evolucionado como concepto pasando a llamarse *dirección estratégica*, asumiendo funciones más complejas en base al proceso de gestión tradicional, que permite a la empresa establecer un método para pasar de la situación actual a la situación futura definida, en un plazo dado.

Si bien existe una evolución del concepto administración, se mantiene la perspectiva de visión a futuro para la empresa. Así como la cantidad de definiciones, existen diversos modelos para el desarrollo de un plan estratégico,

los cuales a través de un proceso secuencial buscan ayudar a la elaboración de planes para lograr el futuro deseado por la organización.

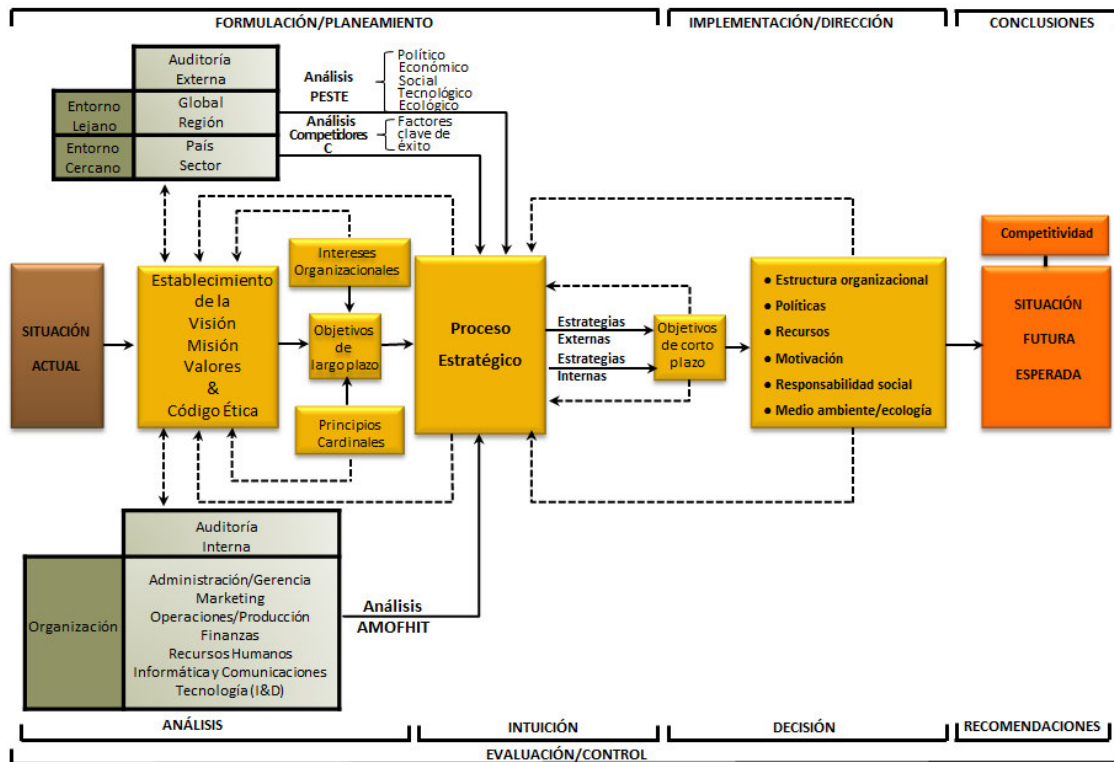
Según D'Alessio (2014), la tarea de la administración estratégica en una organización es orientarla hacia el futuro con éxito, implica cambiar de pensar en el corto plazo para pensar en el largo plazo. El diagnóstico estratégico y la planificación estratégica son subprocesos de la administración estratégica que se llevan a cabo a través del proceso estratégico.

En el presente trabajo se presenta el modelo estratégico propuesto por el autor, debido a que presenta un proceso completo, secuencial, no rígido, aplicable a cualquier organización y ha servido de para diversas organizaciones latinoamericanas, lo cual no exime la posibilidad de aprovecharlo en las micro y pequeña empresas, considerando lo recomendado por Pérez Fernández de Velasco (2012), quien indica que «existen muchas herramientas de gestión para la empresa, estas, para ser aprovechadas, tienen que ser adaptadas a las características de la empresa, sea grande o pequeña, y que deberían ser formalizadas y de uso sistematizado».

2.2.3. El proceso estratégico

Siguiendo el proceso estratégico se puede generar estrategias que enrumben a la organización hacia el futuro en el largo plazo. De acuerdo con D'Alessio (2014), el proceso estratégico incluye un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance su visión deseada (figura N° 1), de este proceso se obtiene el plan estratégico trazado.

Figura N° 1: Modelo secuencial del proceso estratégico



Fuente: D'Alessio (2014)

Según el modelo del autor, las etapas del proceso estratégico son:

- Planeamiento estratégico (formulación). Se inicia con la definición de la visión y misión de la empresa, el análisis de los factores externos e internos que influyen en la organización, el análisis del sector industrial y de los competidores; la determinación de los objetivos de largo plazo; y por último, con la identificación y selección de las estrategias que permitirán mejorar la competitividad de la organización al implementarse.
- Dirección estratégica (implementación). En esta etapa se definen los objetivos a corto plazo, los recursos y políticas para las estrategias elegidas.
- Control estratégico (evaluación). Finalmente se pretende cerrar las brechas encontradas entre lo planeado y lo ejecutado. Para el control es pertinente contar con un Cuadro de Mando Integral (CMI) para evaluar si se están alcanzando los objetivos de corto y largo plazo.

La primera etapa corresponde a la formulación y planeamiento, para ello se realizan las siguientes actividades.

2.2.3.1. Visión, Misión, Valores y Código de Ética

La visión de una empresa es lo que quiere llegar a ser en el sector, para ello se plantea el futuro de forma ambiciosa, realista y comprensible. Mientras que la formulación de la misión de la empresa consiste en definir la razón de ser de la empresa, su finalidad, el porqué de su presencia en el mercado. También corresponde plantear en esta parte los valores y el código de ética de la empresa.

2.2.3.2. Evaluación Externa

El objetivo de evaluar el entorno de la empresa es definir los factores externos con que interactúa, este análisis permite identificar las oportunidades para mejorar y amenazas que se debe evitar.

a. Análisis del entorno

Para realizar el análisis externo se debe considerar las Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P), Fuerzas económicas (E), Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S), Fuerzas tecnológicas (T) y Fuerzas ecológicas y ambientales (E).

b. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE permite evaluar las oportunidades y amenazas del sector, estas se ponderan y califican de acuerdo al entorno de la empresa.

c. La Matriz del Perfil Competitivo (PC)

La matriz PC se utiliza para identificar a los principales competidores de la empresa y comparar sus Factores Clave de Éxito (participación de mercado, calidad del producto, etc.).

2.2.3.3. Evaluación Interna

El análisis interno permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa con el fin de plantear decisiones estratégicas que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades.

a. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI permite evaluar las oportunidades y amenazas de los aspectos operativos de la empresa, las cuales se ponderan y califican de acuerdo al entorno de la empresa.

2.2.3.4. Objetivos de largo plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) representan los resultados que la empresa espera alcanzar, para el planteamiento se debe tener en cuenta las estrategias externas e internas que aportan a alcanzar la visión establecida.

2.2.3.5. Decisión y elección de estrategias

Para la generación de estrategias se pueden utilizar las siguientes herramientas:

a. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)

La matriz FODA permite generar estrategias para la empresa en sus cuatro cuadrantes que resultan del emparejamiento de: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DE).

Para construir la matriz FODA se copia directamente las oportunidades y amenazas de la matriz EFE, y las fortalezas y debilidades de la matriz EFI; con esto se crean las entradas para los cuadrantes mencionados (FO, DO, FA, DA) y se generan las estrategias.

b. La matriz de Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG se utiliza para decidir qué productos le permiten ser competitivos a la empresa, a partir de la identificación de productos con

potencial de crecimiento en el mercado y potencial de generación de efectivo para la empresa. Las características y estrategias de los productos se ubican en cuatro cuadrantes de la matriz BCG de acuerdo a la siguiente clasificación:

- Signo de interrogación: Requiere mucha inversión y su participación es mala.
- Estrellas: Alta inversión y alta participación.
- Vacas lecheras: Genera fondos y utilidades.
- Perros: Mala participación y pocos ingresos.

Esta matriz también permite monitorear el ciclo de vida del producto y ajustar sus estrategias cuando estos pasan a otro cuadrante.

c. Matriz interna - externa (IE)

La matriz IE consta de nueve celdas que reflejan la posición estratégica interna y la capacidad para capitalizar oportunidades y evitar amenazas. En función a los valores ponderados del desarrollo de las matrices EFE y EFI, se ubica su posición en alguno de los ejes dimensionales.

d. La matriz de la gran estrategia (GE)

La matriz GE ayuda a la elección apropiada de estrategias para la organización. De acuerdo con la situación competitiva de la empresa y el crecimiento del mercado, se ubica en uno de los cuadrantes que sugieren estrategias genéricas.

e. La matriz de decisión estratégica (DE)

La matriz DE se utiliza para consolidar y apreciar repeticiones de las estrategias generadas en las matrices FODA, BCG, IE y GE. Esta herramienta permite elegir las estrategias con mayor respaldo.

f. La matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (CPE)

La matriz CPE se utiliza para determinar si las estrategias retenidas en la matriz DE están alineadas con las posiciones planteadas en las matrices EFE y EFI. La labor consiste en calificar y ponderar con valores numéricos el atractivo y la viabilidad de cada estrategia.

La segunda etapa corresponde a la dirección estratégica donde se realizan las siguientes actividades:

2.2.3.6. Implementación estratégica

Esta etapa consiste en convertir el plan estratégico en acciones para la consecución de resultados. Por lo tanto durante esta etapa se define lo siguiente:

- Objetivos de corto plazo.
- Recursos asignados (financiero, físicos, humanos, tecnológicos).
- Políticas para las estrategias.
- Estructura organizacional (tema que será tratado en el subcapítulo de gestión por procesos).

La tercera etapa está referida al control estratégico que involucra las siguientes actividades:

2.2.3.7. Control y evaluación

Finalmente en esta etapa se obtiene el plan estratégico integral que permite tener una visión integral de los resultados del proceso estratégico.

Para el monitoreo del logro de los OCP y OLP se utiliza el Cuadro de Mando integral (CMI), que es una herramienta de control estratégico la cual permite el manejo de aspectos cuantitativos para la consecución de objetivos.

La medición y el control del plan estratégico es la mejor forma de conseguir los objetivos estratégicos; para este fin, la herramienta que recomienda D'Alessio (2014) es un CMI.

Debido a que el modelo estratégico planteado por el autor no abarca la elaboración y uso del CMI, se recurre a bibliografía especializada. Los alcances se presentan en el siguiente subcapítulo.

2.2.4. Cuadro de Mando Integral (CMI)

Kaplan y Norton (2002) fueron quienes plantearon el Balanced Scorecard, término inglés que traducido es denominado tablero de control balanceado y Cuadro de Mando Integral. Según los profesores: «El Cuadro de Mando Integral es, primordialmente, un mecanismo para la puesta en práctica de una estrategia, no para la formulación del mismo» (p. 4). Martínez y Milla (2005) refieren que el CMI es una herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Mientras que D'Alessio (2014), afirma que es una herramienta de control estratégico, y que algunos lo identifican erróneamente como una herramienta de planeamiento estratégico.

El CMI contiene indicadores que informan y facilitan la evaluación de los objetivos estratégicos por medio de la medición y comparación, lo cual permite una implementación exitosa de las estrategias porque se puede ver cómo se está dirigiendo la organización y tomar acciones para mejorarla. Para fines de este trabajo se utilizará el término Cuadro de Mando Integral (CMI).

2.2.4.1. Beneficios esperados del CMI

Andreu y Matínez-Vilanova (2011) señalan que «el CMI simplifica el proceso de gestión, reduciéndolo a indicadores más importantes, consiguiendo un efecto de control y comunicación». Los indicadores que lo conforman son determinados de acuerdo a las perspectivas que componen el CMI y a los objetivos estratégicos.

Entre los beneficios que puede aportar el CMI a una empresa se tienen:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de acuerdo de acuerdo a resultados

- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones (Martínez *et al.*, 2005: 199-200).

2.2.4.2. Perspectivas del CMI

Kaplan *et al.* (2002), creadores de esta herramienta, plantean que el CMI se construye a partir de las perspectivas financiera, del cliente, de los procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

Martínez *et al.* (2005), distinguen estas perspectivas en dos grandes tipos. Las perspectivas externas que engloban los resultados de la actuación de la organización: financiera y clientes. Y en las perspectivas internas se enmarcan los objetivos en los que la compañía tiene margen de actuación: procesos y capacidades estratégicas.

Estas perspectivas dan coherencia y ordenan jerárquicamente a los indicadores y objetivos estratégicos. Además, es importante mencionar que las cuatro perspectivas son generales para una organización, ya que estas pueden ser ampliadas y ordenadas de acuerdo al tipo de organización.

2.2.4.3. Mapa estratégico

Según López (2011), una forma de planear adecuadamente el CMI y aclarar las relaciones de causalidad presentes en éste, es mediante el diseño de un mapa estratégico. Para Martínez *et al.* (2005), el mapa estratégico es un conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, donde se muestra las relaciones causa-efecto entre objetivos.

Esta herramienta es un diagrama en que se describen los objetivos estratégicos pretendidos por la organización. Para la construcción del mapa estratégico se sigue una secuencia por perspectivas, iniciando por la perspectiva financiera, luego del cliente, de procesos, de aprendizaje y crecimiento y si existiese otra perspectiva también debe estar vinculada. En cada perspectiva se ordenan los

objetivos que provienen del plan estratégico; se definen indicadores, metas, responsables y se plantean iniciativas estratégicos para alcanzar las metas planteadas.

2.2.5. Gestión por Procesos

Pérez Fernández de Velasco (2012) indica que la Gestión por Procesos no es un modelo ni una norma, el autor la define como «un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona, Gestión de la Calidad» (p. 44). El alcance global del concepto de calidad presentado por el autor, involucra las actividades empresariales, operativas, de apoyo, de gestión y de dirección.

Considerando este alcance y el enfoque a los procesos, «la calidad sirve para integrar todas las funciones empresariales en torno a un objetivo común: satisfacer al cliente» (Pérez Fernández de Velasco, 2012). Con el enfoque por procesos se reconoce que la causa de la mayor parte de problemas radica en procesos ineficientes o con un funcionamiento que no está suficientemente controlado; otras causas están referidas a los estilos de dirección.

2.2.5.1. Beneficios esperados del enfoque por procesos

Según la evidencia bibliográfica, del enfoque por procesos se puede conseguir los siguientes beneficios en la organización:

- Orienta la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos, apoyando el cambio cultural.
- Aporta una visión más amplia, y global de la Organización y de sus relaciones internas.
- Permite entender la empresa como un proceso que genera clientes satisfechos.
- Contribuye a reducir costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos innecesarios debido a la mala calidad de las actividades que no añaden valor.
- Contribuye a desarrollar ventajas competitivas.

- Proporciona una estructura que exceda las barreras funcionales, fomentando el trabajo en equipo (Pérez Fernández de Velasco, 2012)

Para hacer predecible el resultado de los procesos se recurre a normalizar los procesos de trabajo, para ello son necesarias las herramientas que proporciona el enfoque por procesos, las cuales permiten elaborar y documentar procedimientos de los procesos. Cabe resaltar que preferentemente deben normalizarse los procesos que agreguen valor a la organización.

2.2.5.2. Clasificación de los procesos

El enfoque de gestión por procesos se clasifica en:

- Procesos Estratégicos: Están destinados a definir y controlar los objetivos y metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Además de proporcionar información para tomar decisiones y elaborar planes de mejora. Son gestionados por alta dirección de la empresa.
- Procesos Operativos: Combinan y transforman recursos para obtener productos, aportando un alto valor agregado. Estos procesos interactúan y se concatenan en lo denominado Proceso del negocio, comienzan y terminan por y para el cliente. No pueden funcionar solos porque necesitan recursos para su ejecución e información para su control y gestión.
- Procesos de Apoyo: Procesos que influyen en los procesos operativos pero no participan directamente en el proceso productivo. Proporcionan a las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos.

Entre las herramientas para la normalización de procesos que se utilizan se tiene a la Hoja de proceso, Ficha de proceso, Mapa de proceso y Matriz de interacciones.

2.2.5.3. Mapa de procesos

Es una herramienta para la representación gráfica permite mostrar las interacciones de los procesos. Además, el mapa tiene una lógica que permite visualizar el principio «causa - efecto» de los procesos a nivel macro de toda la empresa, como a nivel micro de cada proceso.

2.2.5.4. Caracterización de procesos

La caracterización de un proceso consiste en identificar y documentar las interacciones entre los procesos. Entre su contenido se identifica al proceso, a quién recibe y entrega el producto, y a las entradas y salidas del mismo, estos aspectos se plasman en una ficha de procesos. De esta forma se puede tener una comprensión general de la empresa, se puede definir la secuencia y los alcances de cada proceso.

2.2.6. Indicadores para el sector MYPE de confecciones

Para garantizar que la organización asegure el cumplimiento de sus objetivos y pueda crecer de manera continua, se requiere una adecuada gestión estratégica y gestión de procesos basado en indicadores, esto permitirá evaluar y analizar los resultados de forma cuantitativa además de tomar decisiones para la mejora continua.

Para López (2011), los indicadores de gestión son «métodos de seguimiento que permiten la evaluación cuantitativa acerca del logro del objetivo del proceso, y permiten obtener resultados de desempeño financiero, eficiencia, calidad y desempeño ambiental, salud ocupacional, seguridad, desarrollo sostenible y comportamiento ético» (p.75).

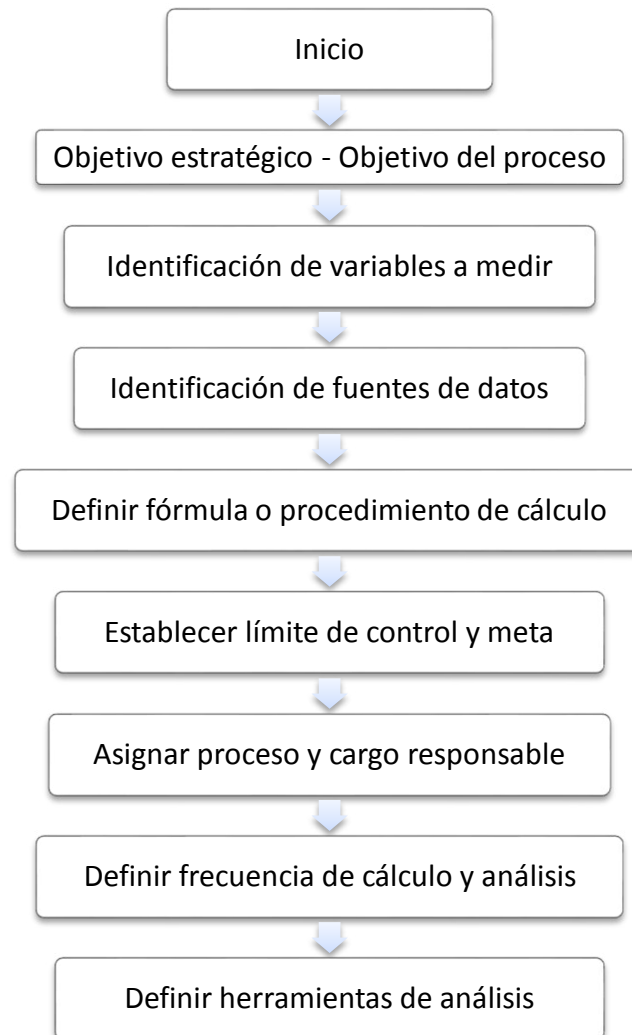
Mientras que Pérez Fernández de Velasco (2012), define a los indicadores como aquellos valores de una variable que anticipan el valor de la medida de un resultado, y que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso como:

- Medida de inductor: indicador de funcionamiento de un proceso.
- Hito temporal: indicadores de seguimiento de objetivos

Si bien cada autor define el concepto de indicadores de acuerdo a su tema de investigación, desde la perspectiva estratégica y de procesos, la forma de determinarlos puede seguir la misma secuencia como se presenta en el siguiente apartado.

Cuando se definen indicadores de gestión estratégica y gestión de procesos, se debe asegurar la importancia para la organización, por ello es conveniente identificar sus componentes. En la figura N° 2 se observa la secuencia propuesta por López (2011) para indicadores estratégicos e indicadores de proceso.

Figura N° 2. Secuencia de diseño de indicadores



Fuente: Elaboración propia

Existen diversos tipos de indicadores y formas de clasificación que una empresa puede considerar; su uso debe aportar valor e información cuantitativa y apoyar la toma de decisiones. Sin embargo, según lo constatado podría afirmarse que

en el Perú las MYPE de confecciones en su mayoría carecen de medios de control, desconocen el desempeño de sus procesos y no utilizan indicadores.

Al no encontrar estudios especializados referidos a indicadores relacionados al sector de confecciones en empresas de menor tamaño a nivel nacional, se recurre a un estudio realizado por Montava (2006), quien como parte de su estudio en su tesis doctoral en España analiza a 18 empresas de confecciones de menor tamaño, verifica y contrasta los indicadores más utilizados que son agrupados en cinco perspectivas. En sus resultados propone 25 indicadores para utilizarse en empresas del sector confecciones cuya característica principal es de contar con más de 15 personas. En el anexo N° 2, se puede encontrar el detalle los indicadores para el sector MYPE de confecciones que servirán de base para el caso de estudio.

2.2.7. Competitividad en la MYPE

El concepto de competitividad es complejo y puede ser estudiado desde diferentes perspectivas. Uno de los enfoques más analizados desde el punto de vista macroeconómico es la competitividad de un país o región.

Al respecto, Porter (2007) en *La ventaja competitiva de las naciones*, menciona que «la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y perfeccionarse». Asimismo, Mora *et al.* (2013) sostienen que uno de los componentes que permiten lograr la competitividad de un país es el sector privado, que además depende del desempeño de sus unidades empresariales.

La competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva, que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización con relación a los de sus rivales en un mercado específico (Abdel & Romo, 2004, en Saavedra, 2012).

De acuerdo a las definiciones presentadas, notamos la importancia del desempeño interno de la empresa basada en estrategias empresariales y el contexto donde participa, además, influyen otros factores como las políticas de

gobierno y alianzas económicas regionales. La conjunción de estos aspectos permiten determinar la competitividad empresarial.

En concreto, respecto a la competitividad en las MYPE, Saavedra (2012) en su trabajo *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana*, realiza una amplia investigación sobre la medición de la competitividad. En sus resultados recomienda una metodología para determinar la competitividad de factores internos de la micro y pequeña empresa mediante el mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo - BID, y para factores externos recomienda enfoque de Competitividad Sistémica de CEPAL.

Con la finalidad de identificar las variables que componen los aspectos internos de las MYPE, a continuación se presenta la herramienta recomendada por el autor.

2.2.7.1. Mapa de competitividad

El Mapa de Competitividad del BID es una herramienta de medición que está integrada por ocho variables independientes: planeación estratégica, producción y aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental, y sistemas de información (ver tabla N° 1).

La aplicación en la empresa consiste recoger información mediante 110 preguntas que componen los indicadores, cuyo contenido completo se presenta en el anexo N° 43. El cuestionario permite calificar en la escala de valores de cero a 100% según el nivel de competitividad en el que se encuentra la empresa, el resultado se consigue promediando los valores por cada dimensión de acuerdo a los criterios que se muestran en la table N° 2:

Saavedra y Milla (2013), ha utilizado este instrumento para medir la competitividad de las MYPE del sector industrial en Distrito Federal (México), entre sus resultados presenta que el 36.6% de empresas tiene un nivel de competitividad entre regular y bueno (75%-100%), y cerca del 60% se encuentra con un nivel de competitividad entre deficiente y aceptable (25-50%).

Asimismo, *Mora et al.* (2013), en su estudio realizado en Bogotá (Colombia), ha determinado que la competitividad de las empresas del sector comercio es cercana a regular con un valor de 70%. Estos avances permiten conocer los avances de los países de la región, por lo que el instrumento resulta útil y puede seguir siendo aprovechado para poder generar comparativos en el nivel de competitividad en sectores específicos.

Tabla N° 1: Mapa de Competitividad del BID, variables en el nivel micro

Variables	Indicadores
1. Planeación estratégica	1.1. Proceso de planeación estratégica 1.2. Implementación de la estrategia
2. Producción y Operaciones	2.1. Planificación y proceso de producción 2.2. Capacidad del proceso 2.3. Mantenimiento 2.4. Investigación y desarrollo 2.5. Aprovechamiento 2.6. Manejo de inventarios 2.7. Ubicación e infraestructura
3. Aseguramiento de la calidad	3.1. Aspectos generales de la calidad 3.2. Sistema de calidad
4. Comercialización	4.1. Mercado nacional: mercadeo y ventas 4.2. Mercado nacional: servicios 4.3. Mercado nacional: distribución
5. Contabilidad y finanzas	5.1. Monitoreo de costos y contabilidad 5.2. Administración financiera 5.3. Normas legales y tributarias
6. Recursos humanos	6.1. Aspectos generales 6.2. Capacitación y promoción del personal 6.3. Cultura organizacional 6.4. Salud y seguridad industrial
7. Gestión ambiental	7.1. Política ambiental de la empresa 7.2. Estrategia para proteger el medioambiente 7.3. Concientización y capacitación al personal en temas ambientales 7.4. Administración del desperdicio
8. Sistema de información	8.1. Planeación del sistema 8.2. Entradas 8.3. Procesos 8.4. Salidas

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 2: Criterio de valoración del Mapa de Competitividad

Calificación	Valoración	
Actividad inexistente	Nunca (N)	0%
Actividad existente y desorganizada	Deficiente (D)	25%
Actividad con patrón regular	Aceptable (A)	50%
Actividad documentada	Regular (R)	75%
Actividad implementada monitoreada y medida	Bueno (B)	100%

Fuente: Elaboración Propia

2.2.8. Cadena productiva del sector textil y confecciones

En la figura N° 3 se muestra la cadena productiva de la actividad manufacturera textil, elaborada a partir de información del Observatorio Pyme (2012) y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú - Mincetur (2008). Como se aprecia, el sector textil se compone de del subsector textil y subsector prendas de vestir de acuerdo a su Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de las Naciones Unidas:

- a. Sub Sector Textil (CIIU: 17: Hilados, Tejidos y Confecciones distintas a prendas de vestir)

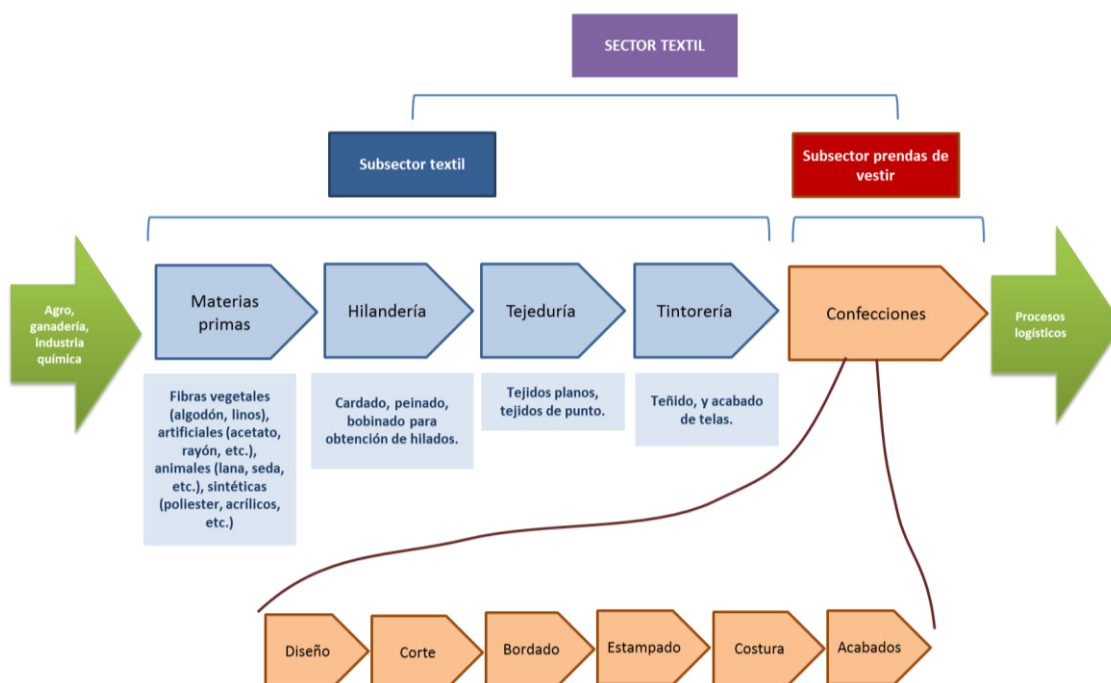
La industria textil, abarca las operaciones de preparación de fibras textiles, el desmote, la fabricación de hilados e hilos para tejeduría y costura, fabricación de hilados e hilos para tejedura y costura, tejidos de diversos materiales, así como las confecciones distintas a prendas de vestir como los tapices y alfombras, las cuerdas, cordeles y los acabados textiles. La producción del sector textil se centra en la utilización del algodón y los pelos finos como la alpaca y la vicuña, existiendo también una industria de fibras sintéticas y artificiales.

b. Sub Sector Prendas de Vestir (CIIU: 1810: Prendas de vestir, excepto cuero)

Este subsector es denominado generalmente sector de confecciones. Donde se abarca las actividades de elaboración de todo tipo de prendas de vestir (por ejemplo, ropa exterior e interior para hombres, mujeres y niños; ropa de trabajo, ropa formal y deportiva, etcétera), se utiliza materia prima en tejido de punto y tejido plano, también existe una importante producción con fibras sintéticas y/o artificiales destinadas principalmente al mercado local.

Por otro lado, en la industria exportadora la producción de prendas de vestir es principalmente de algodón, está conformada por las grandes empresas que se encuentra altamente integrada en sus procesos productivos. Mientras que las MYPE actualmente proveen prioritariamente al mercado local (Mincetur, 2008).

Figura N° 3. Cadena productiva del sector textil



Fuente: Elaboración propia

2.2.8.1. Cadena productiva del sector confecciones

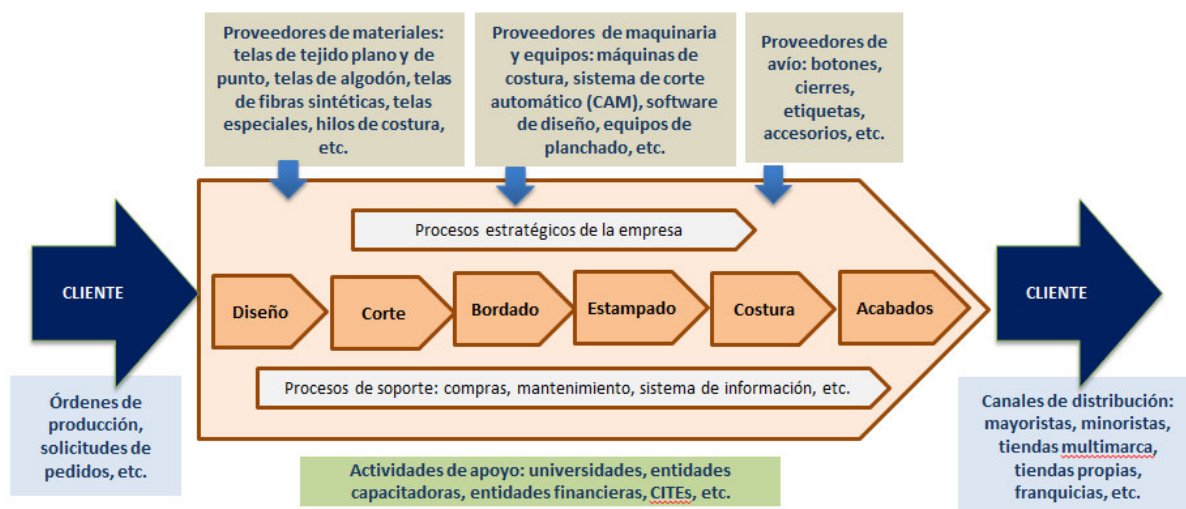
En la figura N° 4 se presenta la cadena productiva del sector confecciones, donde se puede identificar a los involucrados que aparecen dentro y fuera del proceso de confección. Fue elaborada a partir de información proveniente del Instituto de Desarrollo Industrial Tecnológico y de Servicios (2004) y la Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación (2004).

En el inicio de la cadena productiva se ubica a los generadores de la demanda de productos (clientes). Internamente se ubican las actividades productivas que se complementan de los proveedores y las actividades de apoyo. Entre los agentes externos durante de la cadena productiva destacan:

- Proveedores de materiales, que abastecen de diferentes tipos de telas.
- Proveedores de maquinaria, sistemas y equipos, entre los que destacan las máquinas para la confección, sistemas de patronaje, sistemas de cortes, programas de diseño, etc.
- Proveedores de avíos, que suministran productos semielaborados como cierres, botones, complementos, etc.

Al final de la cadena productiva se tiene a los canales de distribución y clientes finales.

Figura N° 4: Cadena productiva del sector confecciones



Fuente: Elaboración propia

2.2.9. Contexto de las MYPE en el Perú

Según la Ley N° 28015, la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

2.2.9.1. Características de las MYPE en el Perú

De acuerdo a la ley N° 30056, todas las micro, pequeñas y medianas empresas se deben ubicar en una categoría empresarial en función de sus niveles de ventas anuales (tabla N° 3).

Tabla N° 3. Categorías empresariales en el Perú

Categoría empresarial	Ventas anuales en UIT	Ventas anuales (2019) S/.
Microempresa	Hasta 150 UIT	S/. 630 000
Pequeña empresa	Superior a 150 UIT hasta 1,700 UIT	Superior a S/. 630 000 hasta S/. 7'140 000
Mediana empresa	Superior a 1700 UIT hasta 2300 UIT	Superior a S/. 7'140 000 hasta S/. 9'660 000

Considerando la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) de S/4,200 para el año 2019

Fuente: Elaboración propia

2.2.9.2. Estructura empresarial en el Perú

A nivel nacional, de acuerdo con PRODUCE (2018), el número de MYPE en la estructura empresarial alcanzó un total de 1'899,584 en el 2017. Mientras que la evolución del número de empresas durante el periodo 2008 – 2017 registra un crecimiento de 7.3% en promedio anual. Como resultado, se tiene un estrato empresarial heterogéneo conformado por un 99,5% por micro, pequeñas y medianas empresas formales (tabla N° 4). Donde la reducida cantidad de

grandes empresas se caracterizan por tener alta productividad y las miles de microempresas por su baja productividad.

Tabla N° 4. Estructura de empresas formales en el Perú

Estrato empresarial	N° de empresas	%
Microempresa	1'836,848	96.2
Pequeña Empresa	60,702	3.2
Mediana Empresa	2,034	0.1
Total de Mipyme	1'899,584	99.5
Gran Empresa	9,245	0.5
Total de Empresas	1'908,829	100

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 5 se presenta la distribución sectorial de las MYPE en el periodo 2012-2017, se puede ver que los sectores comercio y servicios concentran aproximadamente el 87% de las empresas formales. En tercer lugar, se ubica el sector manufactura que representa un 8.3 % del total de MYPE, la cual representan un incremento de 26,502 empresas en el periodo mostrado (PRODUCE, 2018).

Tabla N° 5 Distribución sectorial de las MYPE

Sector Económico	Mipyme 2012		Mipyme 2017		VAP
	N°	%	N°	%	2012-2017
Comercio	630,193	47	878,285	46.2	6.9
Servicios	504,589	37.6	784,859	41.3	9.2
Manufactura	131,731	9.8	158,233	8.3	3.7
Construcción	39,662	3.0	41,916	2.2	1.1
Agropecuaria	22,298	1.7	24,004	1.3	1.5
Minería	8,793	0.7	9,349	0.5	1.2
Pesca	3,437	0.3	2,938	0.2	-3.1
Total	1'340,703	100	1'899,584	100	7.2

Nota: VAP: Variación Anual Promedio

Fuente: Elaboración propia

Dentro del sector manufactura, de acuerdo con PRODUCE (2018), la fabricación de prendas de vestir (división CIU 1810) concentraba aproximadamente 25,792

unidades productivas, que representa un 16.3% del total del sector, ubicándose en segundo lugar por el número de MYPE (figura N° 5).

Figura N° 5: MYPE formales del sector manufactura



Fuente: Elaboración propia

Acerca de la cantidad de mano de obra empleada por la Mipyme, el informe revela que hasta el 2017 se tenía un 96.2% de empresas contaba con menos de seis trabajadores. Esta situación dificulta a las empresas de este segmento implementar herramientas de gestión, ya que demandaría de personal para delegar las funciones, además denota una gran cantidad de empresas de subsistencia.

Además, respecto que el empleo generado por las MYPE en el caso peruano, señalan que este segmento emplea alrededor de un 60% de la PEA; donde se la calidad varía de acuerdos los tamaños empresariales, principalmente en el caso de la microempresa.

Información más reciente se encuentra en la Encuesta Nacional de Calidad a Micro y Pequeñas Empresas, publicada por el Instituto Nacional de Calidad - INACAL (2018), donde se reportan 41,642 MYPE manufactureras con ventas superiores a 13 UIT e inferiores a 1700 UIT. Del total, afirman que un 66% de empresas de manufactura se ubican en Lima y Callao y de este grupo más del

83% son microempresas. En relación a la actividad económica, expresan que un 14.9% está dedicada a la fabricación de prendas de vestir.

Estos indicadores evidencian que existe gran cantidad de empresas concentradas en la capital, por lo que el estado podría plantear políticas específicas para el rubro de confecciones, con la finalidad de mejorar la competitividad de las empresas, las capacidades del empresario y sus trabajadores.

2.3. Hipótesis

2.3.1. Hipótesis general

Utilizando la Gestión Integral se mejora la competitividad de la MYPE de confecciones

2.3.2. Hipótesis específicas

- A. El uso de las herramientas de Gestión Integral aportan a la competitividad de la MYPE de confecciones.
- B. La aplicación de una metodología de Gestión Integral permite mejorar la competitividad de la MYPE de confecciones.

2.3.3. Identificación de variables

Variable independiente: Gestión integral.

Variable dependiente: Competitividad de la MYPE de confecciones.

La variable dependiente se despliega en ocho dimensiones:

- Planeación estratégica
- Producción y compras
- Aseguramiento de la calidad
- Comercialización
- Contabilidad y finanzas
- Recursos humanos

- Gestión ambiental
- Sistema de información

Para la comprender la relación de los problemas, objetivos e hipótesis del presente estudio y a manera de resumen, en el anexo N° 1 se incluye la Matriz de Consistencia.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se explican los criterios del tipo y diseño de investigación, la unidad de análisis, los instrumentos utilizados, el alcance de investigación y finalmente, el proceso de investigación seguido.

3.1. Tipo y Diseño de investigación

El método de la investigación es cuantitativo, porque el estudio involucra el análisis situacional a través la recolección de datos utilizando la medición numérica de variables, de esta manera se busca comprender las limitaciones y a partir de éstas implementar la propuesta que incide en el problema principal a fin obtener resultados. Mientras que el alcance metodológico es descriptivo. Según Hernández, Fernández & Baptista (2014), la investigación descriptiva busca especificar características de un grupo, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis. Es decir, se busca medir y recoger información sobre los conceptos o las variables consideradas por lo que su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

Siguiendo el sustento teórico del autor, el tipo de investigación que corresponde al presente trabajo es preexperimental, el cual busca establecer efectos de una causa que se manipula intencionalmente. Con un diseño de prepueba/posprueba con un caso de estudio, que consiste en realizar una medición previa al estímulo o tratamiento para tener referencia del nivel inicial del caso, para después del tratamiento volver a realizar la medición de las variables para comparar los resultados.

3.2. Instrumentos y técnica de recolección de datos

Se emplea la encuesta como técnica de recolección de datos, la cual permite recabar información de la unidad de análisis donde se aplica el cuestionario, se recurre a entrevistas al personal y para el mapeo de cada proceso. El detalle de dicha herramienta se presenta en el anexo N° 43.

Por otra parte, para la investigación documental se revisa libros, artículos, tesis de grado, postgrado y doctorado, también la entrevista directa, observación sistemática y el análisis de documentos propios de la empresa. La demás información que se presenta es obtenida de los reportes y registros generados luego de la implementación, y consolidada mediante hojas de cálculo. Los datos permiten la construcción de cuadros estadísticos y gráficas con su respectiva interpretación.

3.2.1. Proceso de la investigación

El proceso de investigación se desarrolla en cuatro fases: revisión de la literatura, análisis y fundamentación teórica, fase de propuesta y fase de aplicación donde se desarrolla la metodología de gestión integral en la MYPE de confecciones. A continuación se describe en detalle el proceso de investigación.

➤ Fase de revisión de la literatura

La investigación se inicia indagando y sintetizando información de fuentes secundarias (publicaciones institucionales, documentos, tesis y fuentes

electrónicas), que permiten definir la situación problemática de las MYPE de confecciones en el Perú, además de plantear los objetivos de la investigación.

➤ Fase de análisis y fundamentación teórica

La revisión de teoría fundamentada permite conocer los avances de investigaciones nacionales e internacionales, e identificar la existencia de herramientas de gestión acorde a las MYPE de confecciones y los factores que limitan el crecimiento de estas empresas, estos avances guían los temas que se incluirán en las bases teóricas del presente trabajo.

Las bases teóricas se constituyen al revisar los conceptos y modelos que serán utilizados en la etapa de propuesta; con la información obtenida se propone el concepto de gestión integral y se identifican las variables de la competitividad para las MYPE de confecciones. También se sintetiza información sobre las características y el contexto de las MYPE en el Perú. Finalmente, en esta fase del proceso de investigación se formula las hipótesis.

➤ Fase de propuesta

Utilizando la información de la fase que antecede, se organiza secuencialmente las herramientas que comprenden el método de gestión propuesto. El enfoque de la propuesta requiere de la planificación, ejecución y verificación. Como medio de soporte se utilizan hojas de cálculo para generar la documentación requerida.

➤ Fase de aplicación

Aquí corresponde seleccionar una empresa que cumpla los requisitos base, inicia realizando la medición de las variables relacionadas a su competitividad, se aplica el método de gestión planteado y se procede a medir nuevamente el nivel de competitividad.

Finalmente, se contrasta los resultados obtenidos de las variables y se presenta la evolución de los indicadores considerados con lo cual se verificará la eficacia de la metodología planteada. Además, los datos numéricos obtenidos permiten

contar con los reportes de indicadores de los procesos de la empresa, de esta forma se evidencia el seguimiento del método propuesto.

3.4. Unidad de análisis

El trabajo de investigación tiene como unidad de análisis al estudio de caso de una empresa de confecciones con actividades productivas en Lima Metropolitana, que prefiere mantenerse en el anonimato por lo que se le denomina Empresa de Confecciones, la descripción de sus características se pueden encontrar en la sección 5.1.

3.5. Alcance

El alcance general son las micro y pequeñas empresas del sector confecciones. Dentro del estrato MYPE es importante diferenciar a las empresas de subsistencia o autoempleo, que generalmente están dedicadas a actividades que no requieren transformación de materiales, y a las de acumulación, las cuales según Yamakawa, Castillo del, Baldeón, Espinoza, Granda y Vega (2010) tienen la capacidad de generar utilidades e invertir en el crecimiento de la empresa y mayor capacidad de generación de empleo.

Siguiendo esta perspectiva, el presente trabajo está dirigido a la MYPE con posibilidades de crecimiento sostenido, por lo que se sugiere que la empresa elegida cuente con una estrategia de negocio, que tenga más de tres años en el mercado con producción continua, que sea rentable, que aspiren a consolidarse como organización y que preferentemente tengan conocimientos básicos en programas de informática. Estos requerimientos a los que se denominarán requisitos base, permitirán que se pueda implementar satisfactoriamente un método de gestión que mejore la organización y apoye la toma de decisiones mediante información proveniente del desempeño de la empresa.

Respecto al alcance específico, la propuesta se implementará en una MYPE de Confecciones con operaciones en la ciudad de Lima que cumple los requisitos

base, debido a que prefiere mantenerse en el anonimato se le denomina Empresa de Confecciones para hacer referencia a ésta.

3.6. Limitaciones

La principal limitación es el tiempo dedicado al estudio del autor, razón por la cual no se ha extendido el periodo de seguimiento al caso de estudio, por lo tanto, el análisis de los datos corresponde principalmente a medir la competitividad de la Empresa de Confecciones.

Otros aspectos limitantes durante la búsqueda de una empresa del rubro para realizar el estudio, es la idiosincrasia del empresario de la MYPE que prefiere mantener el *status quo*, también, se denota la ausencia de los requisitos base en las empresas visitadas. Estos aspectos podrían complicar la reproducción de la propuesta en empresas similares.

Además, podemos señalar la escasez de estudios que revelen características detalladas de las MYPE de confecciones, como el tipo de producto que fabrican y su aporte real al sector de manufactura, pese a que Lima y Callao concentran el 66% de empresas manufactureras del Perú. Por lo tanto, se existe un campo de estudio y un grado de desinterés por parte del Estado.

CAPÍTULO IV: DISEÑO DE LA PROPUESTA

En este capítulo se desarrolla la secuencia metodológica que se propone para implantar la Gestión Integral de la MYPE de Confecciones. La propuesta se construye utilizando el marco teórico del Planeamiento Estratégico, Cuadro de Mando Integral y Gestión por Procesos, así como estudios enfocados en el uso de indicadores en empresas de confecciones de menor tamaño que han sido tratados en el marco teórico.

El diseño de la propuesta sigue una secuencia ordenada, la aplicación de herramientas de gestión genera insumos y productos que se complementan entre las fases. El proceso estratégico como fase inicial en la organización se plasma en la misión, visión y objetivos estratégicos, estos últimos abastecen el diseño del mapa estratégico y permiten estructurar el Cuadro de mando Integral.

Mientras que la estrategia organizacional permite definir la estructura empresarial, identificar los procesos y características que se documentan siguiendo el Enfoque por Procesos. Los parámetros definidos a cada proceso permitirán realizar el seguimiento y medición de indicadores.

Los productos generados de cada fase se documentan en el Manual de Gestión Integral de la Empresa, esta guía servirá al personal para conocer cómo funciona la empresa en cada proceso, ya que contendrá información global referida al desarrollo de sus actividades. De esta forma se documenta los estándares para el desarrollo de las actividades.

4.1. Actividades preparatorias para la Gestión Integral

La Gestión Integral requiere de una etapa preparatoria por lo que se recomienda efectuar las siguientes actividades para lograr un adecuado inicio y desarrollo de la metodología propuesta.

A. Aprobación del inicio de la gestión Integral y constitución del equipo de trabajo.

Con el objetivo de generar el compromiso organizacional y dar formalidad al inicio del proceso se debe contar con la aprobación del gerente y evidenciar la constitución del equipo de trabajo que debe estar conformado por personal que lidere los procesos principales. El coordinador a cargo de la implementación debe tener conocimientos en la aplicación de las herramientas de gestión tratadas en el marco teórico, preferentemente en el sector confecciones.

El recurso principal que debe considerar la empresa es contar con un profesional en el puesto de Coordinador de la Calidad a tiempo parcial o permanente, ya que es quien debe tener los conocimientos y experiencia respecto a las herramientas de gestión que se utilizarán. Esta decisión acarreará un costo fijo mensual que la empresa debe estar dispuesto a invertir, la duración puede ser hasta que finalice la implementación y se capacite a personal que se haga responsable.

Además, se debe considerar los costos que acarrearán en el tiempo invertido por reuniones periódicas con el grupo de trabajo y el personal involucrado, a esto se suma los recursos físicos como una computadora disponible y elementos de papelería. Debido a que el enfoque del presente trabajo es implementar la propuesta metodológica no se ahonda en mayor detalle.

B. Análisis del nivel de competitividad inicial de la empresa

Para conocer la situación actual se debe determinar el nivel de competitividad de la empresa, actividad que se consigue al aplicar el cuestionario del Mapa de Competitividad propuesto por el BID, el cual comprende 110 aspectos de medición. El criterio de valoración de la herramienta se presenta en el apartado 2.2.7.1 del marco teórico, mientras que la lista de preguntas contenidas se adjunta en el anexo N° 43.

El objetivo del diagnóstico es conocer la situación actual de la empresa y evaluar sus fortalezas, los resultados permitirán incidir en los aspectos de mejora, además de realizar las acciones necesarias para alcanzar la conformidad, también servirá para elaborar el cronograma de trabajo acorde a las características de la empresa.

C. Elaboración del plan de trabajo.

Se debe establecer el plan de trabajo mediante un cronograma de actividades que defina el plazo estimado en cada fase y los productos de cada etapa de la implementación, de esta manera se podrá verificar el avance y cumplimiento de cada actividad programada.

D. Capacitación y sensibilización a equipo de trabajo.

Con la finalidad de que la gerencia y los integrantes de la empresa se comprometan a participar activamente en el proyecto, el coordinador de la implementación debe capacitar y sensibilizar respecto a la propuesta presentada. La capacitación permite dar a conocer los principales conceptos y metodología de la Gestión Integral. La propuesta de contenidos se debe incluir los siguientes temas: el rol de la gestión integral, objetivos, fases del proceso y resultados esperados.

La secuencia metodológica para la Gestión Integral de la MYPE de Confecciones que se presentan en la tabla N° 6 comprende tres fases, en cada una se generan productos e información que debe almacenarse ordenadamente para lo cual se debe contar con una metodología para la identificación de documentos.

Tabla N° 6: Secuencia metodológica para la Gestión Integral

Fases	Etapas	Productos
Fase 1: Proceso Estratégico	1. Visión, Misión, Valores y Código de Ética 2. Evaluación Externa 3. Evaluación Interna 4. Objetivos de Largo Plazo 5. Decisión estratégica 6. Objetivos de Corto Plazo	Reporte MEFE y MPC MEFI Reporte OLP FODA, BCG, IE, GE, MD Reporte OCP
Fase 2: Evaluación Estratégica	1. Diseñar el mapa estratégico 2. Construcción del Cuadro de Mando Integral 3. Definir los indicadores 4. Construir matriz de iniciativas	Mapa Estratégico CMI Ficha de Indicadores Matriz de Iniciativas
Fase 3: Estructura Empresarial	1. Identificación de procesos 2. Clasificación de procesos 3. Mapa de Procesos 4. Descripción y Representación de los Procesos 5. Seguimiento de Indicadores	MIP MCP Mapa de Procesos Fichas de Procesos Ficha de Indicadores

Fuente: Elaboración propia

4.2. Fase 1: Proceso Estratégico

Los conceptos que se utilizan en esta fase corresponden al planeamiento estratégico, tema abordado en el apartado 2.2.3 del marco teórico. A continuación se presentan las etapas que comprenden la implementación.

➤ Etapa 1: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

En esta etapa de debe establecer la visión, misión y código de ética. Los conceptos son tratados en el apartado 2.2.3.1 del marco teórico.

➤ Etapa 2: Evaluación Externa

La evaluación externa permite conocer el entorno en el cual la empresa desarrolla sus actividades, en el análisis se debe considerar las dimensiones políticas, económicas, sociales y tecnológicas. El análisis permite identificar las oportunidades y amenazas que se consolidan y califican en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). Sucesivamente se define a los principales competidores y se compara respecto sus factores de éxito, en esta etapa la Matriz del Perfil Competitivo (PC) permite consolidar y ponderar los resultados.

➤ Etapa 3: Evaluación Interna

Mediante el análisis interno se comprende la Cadena de Valor de la empresa, además en esta fase se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa, que se ponderan y evalúan en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

➤ Etapa 4: Objetivos de largo plazo (OLP)

Los OLP que se plantean en esta etapa buscan perfilar las estrategias que se espera alcanzar y que conducen al logro de la visión planteada. Además deben ser medibles en el tiempo.

➤ Etapa 5: Elección de estrategias

Para la elección de estrategias se realiza el análisis utilizando las matrices que han sido conceptualizadas en el apartado 2.3.3 del marco teórico y que son las siguientes:

- Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)
- La matriz de Boston Consulting Group (BCG)
- Matriz interna – externa (IE)
- La matriz de la gran estrategia (GE)

Los resultados de la ponderación se consolidan en la matriz de decisión (MD), en donde las estrategias con mayor repetición son las elegidas, las que no logren lograr la puntuación deseada son consideradas estrategias de contingencia.

➤ Etapa 6: Objetivos a Corto Plazo, Políticas y Recursos

Para determinar los OCP que guíen las acciones de la empresa se debe tomar como referencia los OLP y las estrategias previamente elegidas. Deben ser medibles y contar con un plazo determinado. Asimismo deben enmarcarse en políticas definidas, contar con los recursos y la una estructura alineada.

4.3. Fase 2: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica busca llevar la estrategia a la acción, para lograrlo se recurre a los lineamientos CMI, tema tratado en el apartado 6.1 del marco teórico, por lo que en adelante nos abocamos a presentar la secuencia para la implementación.

➤ Etapa 1: Diseñar el mapa estratégico

Para iniciar esta etapa es necesario contar con el listado de OCP y estrategias organizacionales definidas en el PE, a partir de esta información se ordenan de acuerdo a las 5 perspectivas propuestas por Montava (2006). Se debe establecer la relación causa-efecto comenzando por la perspectiva Aprendizaje hasta la visión de la empresa. El resultado es el diseño del Mapa Estratégico que se expresa gráficamente.

➤ Etapa 2: Construcción del Cuadro de Mando Integral

El CMI se construye sobre la base del mapa estratégico ya que se aprovecha el ordenamiento de los objetivos estratégicos en perspectivas. La herramienta para administrar el CMI es una hoja de cálculo construida con los componentes del CMI. También pueden utilizarse software que facilitan la gestión del CMI, sin embargo para poder implementarse se requiere contar con la información estructurada de acuerdo a la propuesta actual.

➤ Etapa 3: Definir los indicadores

A continuación corresponde asignar indicadores a cada objetivo estratégico, se deben identificar atributos, parámetros para el seguimiento y control de acuerdo a los requerimientos y estrategia de la organización. Para definir las métricas se debe contar con la participación de los responsables de los procesos, esta labor facilitará generar un criterio para alinear la información del CMI.

Adicionalmente se debe contar con fichas de indicadores que permitirán consolidar los datos abastecerán al CMI.

➤ Etapa 4: Construir la Matriz de Iniciativas

Finalmente se debe plantear Iniciativas estratégicas que orienten a la organización al logro de objetivos. Las propuestas se ordenan en la Matriz de Iniciativas, se establece la relación y ponderación que guiará la ejecución y derivará en un plan de implementación

4.4. Fase 3: Estructura Empresarial

Para establecer una estructura en la empresa se recurre al enfoque por procesos, tema expuesto en el apartado 2.2.5. del marco teórico. En esta última fase de la Gestión Integral se define las etapas para lograr una estructura sólida y funcional acorde a los procesos de la empresa y a su estrategia.

➤ Etapa 1: Identificación de procesos

Establecer la estructura de la empresa se inicia con la identificación y mapeo a los procesos existentes, esta actividad se documenta utilizando la Matriz de Identificación de Procesos, en donde se registran las entradas, salidas y responsables de cada proceso.

➤ Etapa 2: Clasificación de procesos

La agrupación de los procesos de la empresa permite establecer la relación entre los mismos, por ello se recomienda clasificar los procesos en: Estratégicos, Operativos y de Soporte. La herramienta que facilita la organización y documentación de los macro-procesos, procesos y subprocesos es la Matriz Catálogo de Procesos.

➤ Etapa 3: Mapa de procesos

Una vez efectuada la clasificación de procesos, se deben representar a través de un Mapa de Procesos que facilite la comprensión de la estructura e interpretación de las interrelaciones existentes.

➤ Etapa 4: Caracterización y representación de los Procesos

Cada proceso se describe con la finalidad asegurar que se ejecute de manera eficaz, para lograrlo se definen y documentan las actividades relevantes e

interrelaciones entre los mismos. Para documentar se utiliza como herramienta una Ficha de Proceso, donde establecen las entradas que necesita el proceso, las salidas produce, los proveedores y clientes a quienes abastecen. Además, se debe establecer el objetivo principal, el alcance, el responsable, los indicadores relacionados, y los documentos y/o registros relacionados.

Cada proceso debe tener un objetivo y un alcance, además están sujetos a normas y políticas que forman parte de la documentación relacionada y se complementan mediante registros y formatos. Los indicadores relacionados permiten medir y evaluar el desempeño.

El nivel de descripción y representación de los procesos dependerá del tamaño y la necesidad de la empresa, pudiendo complementarse con procedimientos y registros para documentar las actividades y/o tareas. La representación gráfica facilita la interpretación de los procesos ya que permite observar la vinculación de las actividades con los responsables que la ejecutan. Para esta labor se propone elaborar los diagramas de los procesos utilizando la notación estándar BPMN.

➤ Etapa 5: Seguimiento y medición de Indicadores

Cada proceso puede contar con uno o más indicadores que informen acerca de los resultados que se están consiguiendo, por ello deben ser lo más representativos posibles. Los parámetros elegidos (forma de cálculo, resultado esperado, periodicidad de medición, responsable) deben estar definidos en la ficha del indicador.

Finalmente, el enfoque por procesos recomienda conocer los resultados mediante el control de procesos, por tal razón se debe evaluar su desempeño. La información que se recaba en las fichas de indicadores y gráficos de control contenidos permite conocer la evolución de los procesos, realizar el análisis y tomar de decisiones para la mejora.

4.5. Actividades de cierre para la Gestión Integral

La validación de la metodología propuesta para la Gestión Integral es un proceso que puede llevar meses para que se convierta en una metodología consistente. Por lo que en el transcurso de la implementación y durante la ejecución de los procesos se realizarán mejoras y modificaciones si fueran necesarias. Además, es importante contar con cronograma de auditoría interna para verificar el nivel de desempeño y el cumplimiento de las actividades establecidas por la Empresa.

Cabe indicar que luego de la implementación y el seguimiento de indicadores, se debe realizar periódicamente la medición del nivel de competitividad mediante el Mapa de Competitividad, a fin de verificar la evolución de la empresa.

CAPÍTULO V: GESTIÓN INTEGRAL APLICADA EN LA MYPE DE CONFECCIONES

En este capítulo se presenta el caso de aplicación para la metodología propuesta, en la implementación se sigue secuencialmente las tres fases descritas en el capítulo anterior. Se inicia con la presentación de la empresa en estudio, el diagnóstico del contexto inicial, luego se mapean los procesos y se desarrolla cada fase para la Gestión Integral. Finalmente se presenta el reporte de indicadores de la empresa donde se muestra el desempeño durante el periodo de seguimiento.

5.1. Descripción de la Empresa de Confecciones

La empresa en estudio a la que se le denomina “Empresa de Confecciones” o “MYPE de Confecciones”, está categorizada legalmente como MYPE por su nivel de ventas anuales menores a 150 UIT. Participa hace más de 6 años con su marca propia en el sector de confección de ropa deportiva para el mercado nacional. Según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) se

encuentra con número CIUU 1410 que corresponde a: Fabricación de Prendas de Vestir.

Dentro de su cartera de productos se tienen: buzos deportivos, casacas, camisetas, polos y ropa para hacer deporte en general confeccionadas en tejido plano y punto. Las prendas se elaboran y comercializan en el mercado nacional orientándose al sector público y privado, además, se dedican a brindar servicio de confección a otras empresas. Su segmento de mercado se enfoca a los estratos socioeconómicos medio hacia arriba por lo que se utilizan materiales de proveedores reconocidos y no se escatiman en costos de materia prima y mano de obra.

En cuanto a su organización, la empresa carece de una estructura formal, pese a contar con más de 15 personas permanentes, los puestos de trabajo se han definido verbalmente por directiva del gerente, no se cuenta con medios de control en los procesos, existe desconocimiento del grado de satisfacción del cliente y deficiente comunicación interna. Por otra parte, sí se tiene orden en la información financiera debido a que esta actividad se delega a un contador externo. Respecto al proceso productivo, se da énfasis en el diseño de producto y desarrollo de prenda buscando superar las expectativas del cliente.

Las características identificadas en la empresa permiten contrastar la existencia de las limitaciones genéricas de la MYPE descritas en el marco teórico, pese a esto y debido a la estrategia empresarial, la empresa en los últimos años ha crecido en ventas y cantidad de trabajadores lo que ha determinado su permanencia en el mercado.

Para garantizar un crecimiento sostenido en el sector productivo que participa y destacar de la competencia, la Empresa debe definir su visión a largo plazo y organizar sus procesos. Esto implica contar con un plan estratégico y con una estructura definida en sus operaciones, con medios de control que le permitan monitorear sus procesos y tomar decisiones para mejorar su competitividad.

Por lo tanto, las características identificadas permiten la viabilidad de la aplicación de la Gestión Integral en la empresa utilizando las herramientas descritas en el Capítulo IV, por esta razón se ha presentado la propuesta de implementación a la gerencia de la Empresa de Confecciones, quien luego de evaluarla decide aceptar la propuesta.

5.2. Actividades preliminares

5.2.1. Formación del equipo de trabajo

En primera instancia se convoca a una reunión donde se conforma el grupo de trabajo que es conformado por el Gerente, Jefe de Producción, Jefe de Ventas y el responsable de la implementación que es el Coordinador de la Calidad, inicialmente es quien realiza las coordinaciones y posteriormente verificará el cumplimiento del plan de trabajo y el funcionamiento de la implantación. Cabe indicar que de acuerdo al plan de trabajo, en adelante se llevarán a cabo reuniones que servirán para informar los avances y mejoras durante la implementación.

La reunión inicial permite informar de los objetivos, los beneficios esperados, la importancia del compromiso de los involucrados y el alcance del plan de trabajo. La inducción y capacitación es importante desde el inicio, se debe sensibilizar al personal directivo y personal involucrado, asignarles funciones para incentivar y lograr el compromiso de lo planeado. Dentro de las funciones principales se tiene:

- Aprobar e incentivar las actividades de implementación liderando y comunicando los objetivos de la Empresa hacia el personal.
- Revisar, aprobar, difundir y dar cumplimiento a la documentación generada durante la implementación.
- Brindar las facilidades y la disponibilidad de recursos necesarios para la implementación.
- Establecer estrategias de mejora para los procesos e involucrar de manera participativa al personal de la empresa.

- Realizar seguimiento y reportar los resultados de los procesos asignados.

Finalmente mediante un acta aprobada se deja constancia del compromiso pactado y las funciones asignadas al grupo de trabajo.

5.2.2. Medición inicial del nivel de competitividad de la Empresa

Siguiendo con la metodología propuesta, se procede a realizar la medición del nivel de competitividad inicial para el caso de estudio, este análisis permite calificar a la empresa y conocer las brechas existentes. Para esta actividad se utiliza el Mapa de Competitividad cuyo contenido incluye 110 aspectos de medición que se presentan en el anexo N° 43. Con esta herramienta se realizan entrevistas en los distintos niveles jerárquicos, desde el gerente, los directivos de los procesos y personal operativo siguiendo los items del cuestionario.

Durante la aplicación de la encuesta y con la finalidad de contar con información fiable, se procede a verificar las prácticas realizadas en las actividades de la empresa, se verifica la forma de comunicación interna, se recorren las instalaciones y se constata la existencia documentación y registros de las prácticas de trabajo.

En tabla N° 7 se muestra el resumen de los valores obtenidos por cada variable de acuerdo al nivel de competitividad que se encuentra la Empresa de Confecciones. El detalle de los resultados de la encuesta que incluye la totalidad de los indicadores se presenta en el anexo N°43.

En el cuestionario de medición aplicado a la Empresa de Confecciones se obtiene un valor promedio de 19.2%, este resultado corresponde a una calificación deficiente que denota el nivel inferior en la escala de competitividad, Durante el levantamiento de la información, se identifica la existencia de diversos aspectos que se deben mejorar y se observa desconocimiento en algunas preguntas del cuestionario por parte del personal.

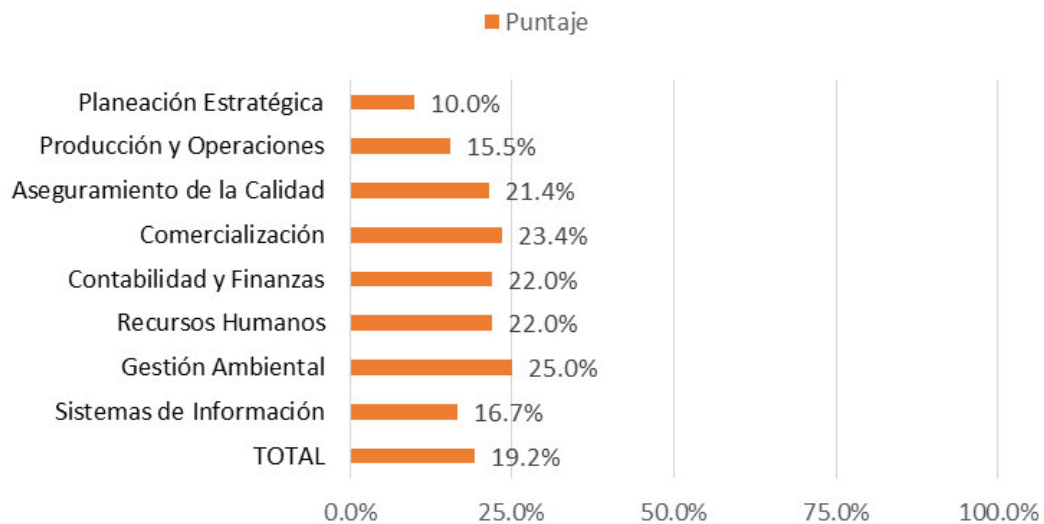
Tabla N° 7: Medición Inicial del Nivel de Competitividad en la Empresa de Confecciones

Variables	Indicadores	Puntaje
Planeación Estratégica	Proceso de planeación estratégica Implementación de estrategia	10.0%
Producción y Operaciones	Planificación y proceso de producción Capacidad del proceso Mantenimiento Investigación y desarrollo Aprovisionamiento Manejo de inventarios Ubicación e infraestructura	15.5%
Aseguramiento de la Calidad	Aspectos generales de la calidad Sistema de calidad	21.4%
Comercialización	Mercadeo y ventas Servicios Distribución	23.4%
Contabilidad y Finanzas	Monitoreo de costos y contabilidad Administración financiera Normas legales y tributarias	22%
Recursos Humanos	Aspectos generales Capacitación y promoción del personal Cultura organizacional Salud y seguridad industrial	22%
Gestión Ambiental	Política ambiental Estrategias para proteger el medio ambiente Concientización y capacitación en temas ambientales Aministración del desperdicio	25.0%
Sistemas de Información	Planificación del sistema Entradas Procesos Salidas	16.7%
Total		19.2%

Fuente: Elaboración propia

La figura N° 6 permite corroborar las limitaciones que existen en las variables medidas, donde se observa un desempeño deficiente con valores debajo de 25%.

Figura N° 6: Competitividad inicial de la Empresa de Confecciones



Fuente: Elaboración propia

5.2.3. Hallazgos Iniciales en la Empresa

En base a la información recopilada a continuación se describen los principales hallazgos en relación a cada variable del mapa de competitividad.

a. Planeamiento Estratégico

Con un valor de 10% en el cumplimiento de esta variable, el resultado se debe a que la Empresa no cuenta con un proceso estratégico documentado ni ha realizado planeamiento estratégico desde sus inicios, lo que no permite que los trabajadores estén involucrados con la consecución de los objetivos. Pese a ello se tiene una estrategia de negocio básica planteada por el gerente la cual esta difundida verbalmente entre algunos integrantes de la empresa, la estrategia existente está relacionada al enfoque a un segmento específico de mercado y prioriza el valor agregado para el desarrollo del producto.

b. Operaciones

En esta variable se obtuvo un puntaje promedio de 15.5% en el cumplimiento, se verifica que existe un flujo de producción constante que involucra mano de

obra, insumos y maquinaria necesaria, sin embargo no se conoce la capacidad real de producción. La empresa dispone de maquinaria adecuada para la confección de prendas pero no ha dispuesto plan de mantenimiento.

Respecto al portafolio de productos es variado, se enfatiza en el valor agregado en la confección, materiales y en generar el mínimo desperdicio. Mientras que el inventario de materia prima se maneja de forma empírica ya que no se cuentan con registros o documentación en este aspecto.

c. Aseguramiento de la Calidad

Se obtuvo el valor 21.4% en el cumplimiento debido a que realizan algunas buenas prácticas para el aseguramiento de la calidad en el proceso de producción que se ejecutan por orden directa del responsable del proceso o de gerencia. Estas corresponden principalmente a los métodos de confección como el cuidado de puntadas considerando cada tipo de material, regulación adecuada de máquinas, agujas adecuadas, uso de prensatelas y embudos durante el armado de prendas.

Otras prácticas de calidad son efectuadas en las actividades de corte que también aportan al buen acabado del producto. Sin embargo los procedimientos realizados no se han formalizado mediante documentación para cada producto por lo que no existe evidencia para retroalimentar los controles de calidad y en algunos casos se pierde *knowhow* de las técnicas de confección.

d. Comercialización

Con un valor de 23.4% en el cumplimiento, el bajo porcentaje obtenido debido a que la empresa no cuenta con un plan de ventas anual escrito por lo que no hay objetivos claramente definidos ni documentación que permita analizar las ventas. La cartera de clientes principales que se maneja se ha acumulado durante los años de permanencia en el mercado. Las ventas están dirigidas a un segmento de mercado medio-alto que respalda los precios establecidos y la calidad de productos.

Los mecanismos de promoción se realizan con poca frecuencia a través de redes sociales y mediante la página web, por lo que no se evalúa la efectividad de los nuevos productos lanzados. Las necesidades del cliente son recibidas por el vendedor, este último realiza las indicaciones a desarrollo de producto de forma verbal y en algunos casos por medios escritos, en consecuencia, la información se pierde en muchos casos por falta de documentación.

La distribución de productos se realiza en el punto de venta, por despacho aéreo o terrestre previa coordinación con el cliente. Una vez realizada la entrega se realiza la consulta verbal respecto a la conformidad de los productos, esta práctica evidencia la carencia de un sistema adecuado para medir la satisfacción del cliente.

e. Contabilidad y Finanzas

La empresa obtuvo un cumplimiento de 22% debido a que la contabilidad de la empresa está delegada a un contador quien se enfoca a realizar las funciones tributarias, las cuales se orientan principalmente a cumplir con el calendario tributario y realizar los pagos respectivos. Debido al desconocimiento de la información financiera generada por parte de la administración, los resultados de esta actividad no son analizados para la toma de decisiones.

Carece de un sistema de costeo para los productos ya que no se costea rápidamente en base a datos confiables y se desconoce la rentabilidad de cada producto. Tampoco cuenta un sistema para el control de los costos del inventario.

El nivel de madurez en contabilidad y finanzas, se obtiene debido a que estas actividades son realizadas por un contador externo, quien puede aportar de mejor manera si desde la empresa se solicita más información.

f. Recursos Humanos

En esta variable se obtuvo un valor de 22% en el cumplimiento, se constata que la empresa no cuenta con un organigrama definido, las funciones del personal son designadas por la gerencia y por el encargado de producción donde se cuenta con la mayor proporción de personal. Las funciones asignadas no están

documentadas, en consecuencia no existen responsabilidades definidas en un manual de funciones.

El tamaño de la empresa facilita la buena comunicación oral y directa, sin embargo dificulta que se pueda documentar los acuerdos. Al no contar con un programa de capacitación, la inducción es básica para el personal nuevo y la capacitación principalmente se desarrolla en la parte productiva, la cual se genera directamente de los operarios permanentes hacia los nuevos operarios.

Posee instalaciones adecuadas para la confección de prendas con áreas delimitadas para los procesos de producción. El tamaño de la empresa permite realizar un monitoreo constante de las actividades de riesgo. Sin embargo carece de un programa de seguridad para prevenir accidentes de trabajo.

Al no contar con un plan de incentivos económicos, la escala de precios de los productos que se utiliza permite remunerar al operario superando el promedio de pago por producto, pese a esto la rotación del personal es considerable.

g. Gestión Ambiental

El puntaje obtenido para esta variable es de 25%, en la empresa existe desconocimiento sobre temas de gestión ambiental por lo que no existen políticas documentadas. Cuentan con una distribución de maquinaria apropiada para el proceso productivo y para el buen desempeño del trabajador.

Respecto a la administración de desperdicio, se tiene en consideración la optimización de materia prima en el proceso productivo, sin embargo no se documenta ni analiza el nivel de desperdicio generado por lo que no se planean estrategias para la mejora. Sobre las regulaciones ambientales, se tiene cuidado en el uso de insumos químicos en el proceso de estampados para ello la empresa se abastece de proveedores de prestigio.

h. Sistemas de Información

Se obtuvo el puntaje de 16.7% en el cumplimiento de esta variable ya que la empresa no ha establecido de un sistema de información que aporte a la toma de decisiones estratégicas u operativas. Cuenta con equipos de cómputo

preparados para el diseño gráfico y patronaje, por lo que se utilizan principalmente para el proceso de desarrollo de producto.

Los datos generados comprenden básicamente el manejo de las características del producto y cantidades de cada producto a lo largo del proceso de producción. La documentación importante y copias de respaldo se archivan de forma manual, el archivo físico sirve para almacenar documentos y copias de respaldo como comprobantes de compra y venta mientras que en el archivo digital se almacenan diseños y moldes de las prendas que se han confeccionado.

5.2.4. Elaboración del cronograma de trabajo

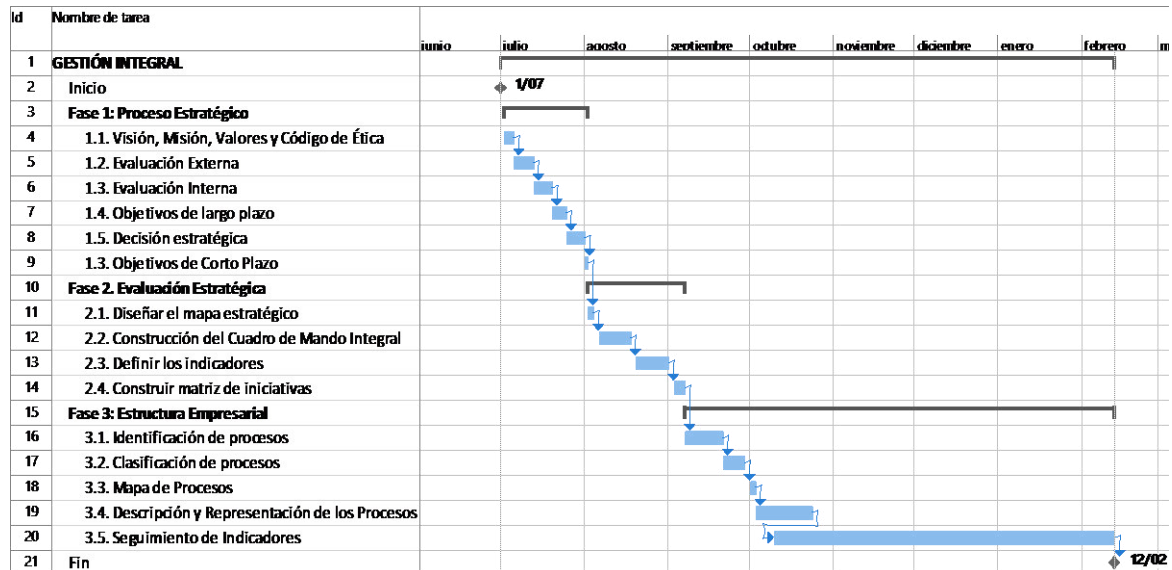
De acuerdo al diagnóstico realizado y junto al grupo de trabajo, se procede a elaborar el cronograma de actividades para la implementación de la metodología. El tiempo estimado de todo el proceso de implementación es de 7 meses, de los cuales los últimos 4 meses corresponderán al seguimiento y recojo de indicadores, lo que se busca en este transcurso de tiempo es un adecuado uso de procedimientos y orientar al cambio cultural de los integrantes de la empresa. Además, para cumplir con el plazo establecido se requiere el compromiso de gerente, del grupo de trabajo formado y del personal involucrado, de estos últimos dependerá la ejecución correcta de actividades de acuerdo a lo planteado, por lo que la inducción hacia los cambios de procedimientos debe generar conciencia de la importancia de cada actividad.

El inicio de cada fase involucra realizar capacitación y entrenamiento, se debe tener claro cuáles son las actividades a desarrollar en cada etapa. La planificación adecuada permitirá que se cumpla con los plazos establecidos, por ello se resalta la importancia involucrar e integrar todos los participantes. El gerente es quien aprueba el plan al cual la empresa debe adaptarse, por lo que el ejercicio de su liderazgo permitirá lograr el cumplimiento de los objetivos.

En la tabla N° 8 se presenta el cronograma de trabajo para la Empresa de Confecciones, se tiene un horizonte de 7 meses donde se sigue la secuencia de

las tres fases propuestas y comprende todas las etapas de implementación según se puede observar.

Tabla N° 8: Cronograma de implementación de la Gestión Integral



Fuente: Elaboración propia

5.3. Fase 1: Proceso Estratégico

5.3.1. Misión, Misión Valores y Código de ética

El proceso estratégico inicia con la formulación de la visión y misión de la Empresa de Confecciones, el planteamiento se logra mediante reuniones con el grupo de trabajo. En la tabla N° 9 se muestra el reporte aprobado por la gerencia, el contenido se ha establecido para destacar en la industria de la confeccion de ropa deportiva en el mercado peruano, y sus operaciones se basan en sus valores y código de ética descritos.

Tabla N° 9: Reporte de la visión, misión, valores y código de ética de la Empresa de Confecciones

	EMPRESA DE CONFECCIONES	Código:	E1
		Versión:	1
		Fecha de aprob.:	2018
Visión	Ser uno de los líderes en el Perú en la confección de ropa deportiva de alto valor agregado en un plazo de 3 años.		
Misión	Desarrollar y ofrecer al mercado ropa deportiva de alto valor agregado con innovación y calidad orientados a mejorar el desempeño del deportista.		
Valores	1.- Calidad 2.- Innovación 3.- Puntualidad 4.- Excelencia 5.- Compromiso con los clientes 6.- Honestidad		
Código de ética	1.- Competir ética y moralmente 2.- Cooperar con el crecimiento del sector confecciones. 3.- Integridad 4.- Seguir las normas de calidad nacionales e internacionales.		

Fuente: Elaboración propia

Una vez definida la misión y visión, la importancia radica en que debe ser comunicada y entendida dentro de la empresa; el reporte aprobado se promueve publicando en lugares visibles de la empresa, realizando actividades de sensibilización y capacitación a los empleados, se debe buscar mejorar el interés de la empresa, fomentar la esencia de la marca, su historia, esta toma de conciencia contribuye a la mejora del entorno laboral y el sentido de pertenencia.

5.3.2. Evaluación de factores externos (EFE)

En coordinación con la gerencia y el grupo de trabajo de la Empresa, se procede al análisis de la información de la empresa considerando los aspectos externos que influyen, de esta forma se plantean las oportunidades y amenazas que son descritas las cuales se cuantifican y se ponderan en los resultados a partir de las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno (D'Alessio, 2014). En la tabla N° 10 se expone la matriz EFE.

Tabla N° 10: Matriz EFE de la Empresa de Confecciones

MATRIZ EFE DE LA EMPRESA DE CONFECCIONES		Código:		E2
		Versión		1
Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1.-	Diseños básicos de prendas en el mercado actual.	12%	3	0.36
2.-	Acuerdos comerciales y beneficios arancelarios.	9%	2	0.18
3.-	Tendencia a nuevas tecnologías y comercio electrónico.	15%	1	0.15
4.-	La demanda de ropa deportiva es creciente a nivel nacional e internacional.	5%	2	0.1
5.-	Incremento de entidades especializadas para el asesoramiento a las MYPE.	10%	2	0.2
6.-	Mayor número de ferias de promoción comercial y ruedas de negocio.	9%	1	0.09
		60%		1.08
Amenazas				
1.-	Prendas de vestir importadas a bajos precios.	10%	3	0.3
2.-	Altos precios de materia prima.	8%	2	0.16
3.-	Ingreso de nuevos competidores.	6%	2	0.12
4.-	Poca diversidad de productos.	10%	1	0.1
5.-	Tendencia de cambio en las necesidades de los consumidores.	6%	1	0.06
		40%		0.74
Total		100%		1.82

Nota. Valor 4 = Responde muy bien, 3=Responde bien, 2=Responde promedio, 1=Responde mal

Fuente: Elaboración propia

La matriz de evaluación de factores externos para la empresa de confecciones cuenta con 11 determinantes de éxito, se identifican 6 oportunidades y 5 amenazas. El valor ponderado de 1.82 indica una pobre respuesta a las oportunidades y amenazas que el entorno presenta. Por lo tanto se debe trabajar en los factores menos valorados con 1 y 2. El mejoramiento de estos haría que se pueda aprovechar mejor las oportunidades que ofrece el entorno.

5.3.3. Análisis competitivo

En la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) se identifican las fortalezas y debilidades para comparar a la Empresa de Confecciones con organizaciones modelo. El propósito de esta matriz es señalar cómo se encuentra la Empresa de Confecciones con respecto a sus competidores locales. De este modo, según la explicación que propone D'alessio (2014), se podrán inferir estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores. De esta manera junto al grupo de trabajo se realiza el *benchmarking* y asignan los valores considerando los factores de éxito que relacionan a los participantes en la industria como se presenta en la tabla N° 11.

Tabla N° 11: Matriz PC de la Empresa de Confecciones

MATRIZ PC DE LA EMPRESA DE CONFECCIONES						Código:		E3	
						Versión:		1	
			Competidor A		Competidor B		"La Empresa de Confecciones"		
FACTORES CLAVES DE ÉXITO			Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1.-	Calidad de productos	10%	3	0.3	4	0.4	4	0.4	
2.-	Innovación y variedad de productos	12%	3	0.36	4	0.48	1	0.12	
3.-	Flexibilidad de producción	8%	2	0.16	2	0.16	2	0.16	
4.-	Precio	10%	3	0.3	4	0.4	4	0.4	
5.-	Participación de Mercado	7%	3	0.21	4	0.28	1	0.07	
6.-	Diferenciación	13%	3	0.39	4	0.52	3	0.39	
7.-	Posicionamiento de marca	7%	4	0.28	3	0.21	2	0.14	
8.-	Canales de venta	9%	4	0.36	3	0.27	1	0.09	
9.-	Gestión empresarial	8%	4	0.32	4	0.32	2	0.16	
10.-	Publicidad	7%	4	0.28	2	0.14	1	0.07	
11.-	Capacidad de producción	9%	4	0.36	4	0.36	3	0.27	
Total		100%		3.32		3.54		2.27	

Nota. Nota. Valor 4 = Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor

Fuente: Elaboración propia

La MPC de la Empresa de Confecciones cuenta con 11 factores claves de éxito. Se trata de un sector competitivo con dos líderes claramente identificados, se puede apreciar que se encuentra por debajo de los referentes, con un valor 2.27 está en una posición débil ocupando el último lugar por lo que debe trabajar en

las debilidades mayores y menores según el valor obtenido en cada factor. Los factores valorizados con 3 deben ser analizados para continuar con la mejora.

5.3.4. Evaluación de factores internos (EFI)

La evaluación interna de la Empresa de Confecciones se complementa con lo analizado en el punto 5.2.2 que corresponde a la medición inicial del nivel de competitividad de la empresa, donde se ha revisado aspectos como la planificación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos y sistemas de información.

Apoyándose de esta información y junto al grupo de trabajo, se elabora la matriz EFI (tabla N° 12) siguiendo la metodología de D'Alessio (2014), se procede a identificar las principales fortalezas y debilidades de la Empresa de Confecciones y se determinan los valores que se presenta.

La matriz EFI cuenta con 10 determinantes de éxito, 5 fortalezas y 5 debilidades. El valor 2.25 indica un valor promedio, lo que hace que la empresa no sea fuerte ni débil. Por lo que requiere mejorar internamente ser más productiva y competitiva. Las fortalezas mostradas pueden ser sus competencias distintivas frente a otros competidores por lo que se debe buscar consolidarlas de tal manera que puedan aprovechar las oportunidades y reducir las debilidades.

Tabla N° 12: Matriz EFI de la Empresa de Confecciones

MATRIZ EFI DE LA EMPRESA DE CONFECCIONES		Código:		E4
		Versión:		1
Factores determinantes de éxito		PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas Internas				
1.-	Capacidad en desarrollo de nuevos productos.	5%	4	0.2
2.-	Infraestructura para producción propia.	10%	3	0.3
3.-	Calidad de producto	20%	3	0.6
4.-	Marca propia.	5%	2	0.1
5.-	Flexibilidad y adaptación al cambio.	10%	4	0.4
		50%		1.6
Debilidades Internas				
1.-	Escasez de canales de venta.	5%	2	0.1
2.-	Falta mano de obra calificada.	15%	1	0.15
3.-	No se tiene una estructura organizacional ni se realiza control operativo.	15%	1	0.15
4.-	Carece de planeamiento estratégico.	5%	1	0.05
5.-	Marca no conocida en el mercado.	10%	2	0.2
		50%		0.65
Total		100%		2.25

Nota. Valor 4 = Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor

Fuente: Elaboración propia

5.3.5. Objetivos de largo plazo

En la tabla N° 13 se puede apreciar los objetivos de largo plazo de la Empresa de Confecciones, el reporte se obtuvo luego de haber planteado los objetivos junto al grupo de trabajo, siendo revisado y aprobado por la gerencia. El contenido busca conseguir la visión que desea obtener la empresa.

Tabla N° 13: Objetivos de largo plazo de la Empresa de Confecciones

OBJETIVOS DE LARGO PLAZO DE LA EMPRESA DE CONFECCIONES		Código:	E5
		Versión	1
		fecha de aprob.	2018
	Planeado el año: 2018		
	Proyectado para el año: 2021		
1.-	Al 2021 alcanzar una rentabilidad financiera (ROE) del 35%.		
2.-	Al 2021 se elevará el índice de satisfacción de los clientes de 98%.		
3.-	Al 2021 se mantendrá un incremento de la efectividad productiva anual de 98%.		
4.-	Al 2021 lograr un incremento promedio de 40% en el beneficio de nuevos productos.		
5.-	Al 2021 lograr la calificación del 100% del personal permanente.		

Fuente: Elaboración propia

Se tienen 5 objetivos de largo plazo que abarcan aspectos integrales de la empresa, y que en conjunto permitirán la mejora gradual de la empresa en el plazo establecido.

5.3.6. Decisión Estratégica

A. La matriz FODA

Utilizando la matriz FODA se analiza por cada par de cuadrantes la relación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Junto al equipo de trabajo, se plantearon estrategias de las cuales algunas presentaban similitud y otras tenían dependencia, por lo que se consideraron las más relevantes. En el anexo N° 3 se presenta el reporte completo que contiene las estrategias retenidas de la relación de dependencia con cada cuadrante.

B. La matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG que se presenta en la tabla N° 14 contiene el reporte de datos que corresponde al desempeño de los productos más vendidos durante el periodo 2017-2018 en la Empresa de Confecciones.

Tabla N° 14: Matriz BCG de la Empresa de Confecciones

MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP DE LA EMPRESA DE CONFECCIONES						
Código:	E7			Versión:		1
Participación relativa y cecimiento del mercado						
Productos	Año 2016		Año 2017		Participación relativa en el	Tasa de crecimiento de ventas
	Ventas (S/.)	%	Ventas (S/.)	%		
Producto A	51700	13%	67600	16%	1.67	31%
Producto B	30600	7%	40500	9%	0.60	32%
Producto C	141500	35%	123200	29%	3.36	-13%
Producto D	36300	9%	24300	6%	0.66	-33%
Producto E	28600	7%	30600	7%	0.83	7%
Producto F	121200	30%	140900	33%	3.84	16%
Total	409900	100%	427100	100%	10.97	4%

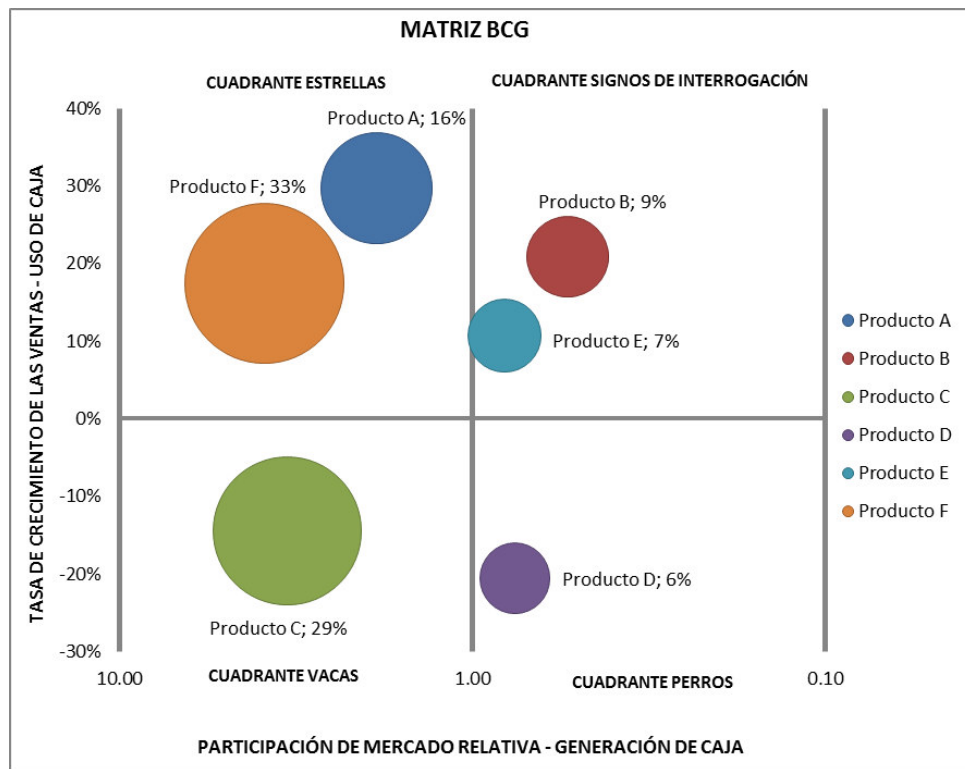
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

En base a esta información se elabora la figura N° 7 donde cada producto analizado se ubica en alguno de los 4 cuadrantes mostrados.

Los productos que se ubican en el cuadrante estrella constituyen a las mejores oportunidades de largo plazo ya que tienen alto crecimiento y participación en el mercado, en este caso se recomienda invertir para mantener o mejorar la posición actual. En el cuadrante vaca lechera se ubican los productos que tienen alta participación en el mercado pero baja tasa de crecimiento, para estos se recomienda mejorar su desarrollo y reducir costos para mantener su posición. Además se debe buscar redistribuir los ingresos obtenidos por éstos en aquellos que tengan futuro para la empresa en términos de crecimiento y rentabilidad.

Por otra parte, el cuadrante signo de interrogación se ubican los productos con alta tasa de crecimiento pero baja participación, si se dese mantener o incrementar su participación se recomienda invertir y desarrollar nuevos mercados para convertirlos en un producto estrella en el futuro o desinvertir si esto no ocurre. Finalmente el cuadrante perros se ubican los productos que tienen baja participación en el mercado por lo que se recomienda mantenerlas sólo bajo pedido o dejar de producirlos.

Figura N° 7: Representación de la matriz BCG de la Empresa de Confecciones

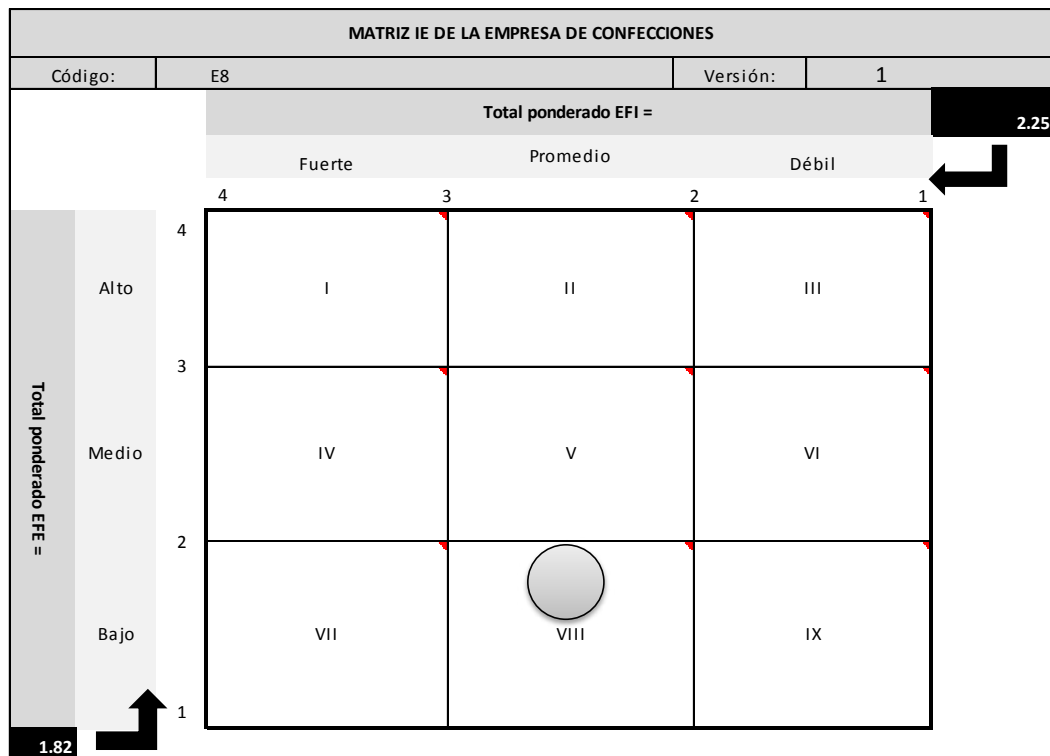


Fuente: Elaboración propia

C. La Matriz Interna Externa (MIE)

Con los puntajes obtenidos en la matriz EFE y EFI se elabora la MIE, cuyo resultado se presenta en la figura N° 8. Se puede observar que el valor de la EFI es 2.25 mientras que el de la EFE es de 1.82, la tabulación ubica a la Empresa de Confecciones en el cuadrante VIII que nos indica que la empresa debe seguir estrategias de penetración de mercado y seguir con el desarrollo nuevas colecciones con productos innovadores.

Figura N° 8: Matriz IE de la Empresa de Confecciones

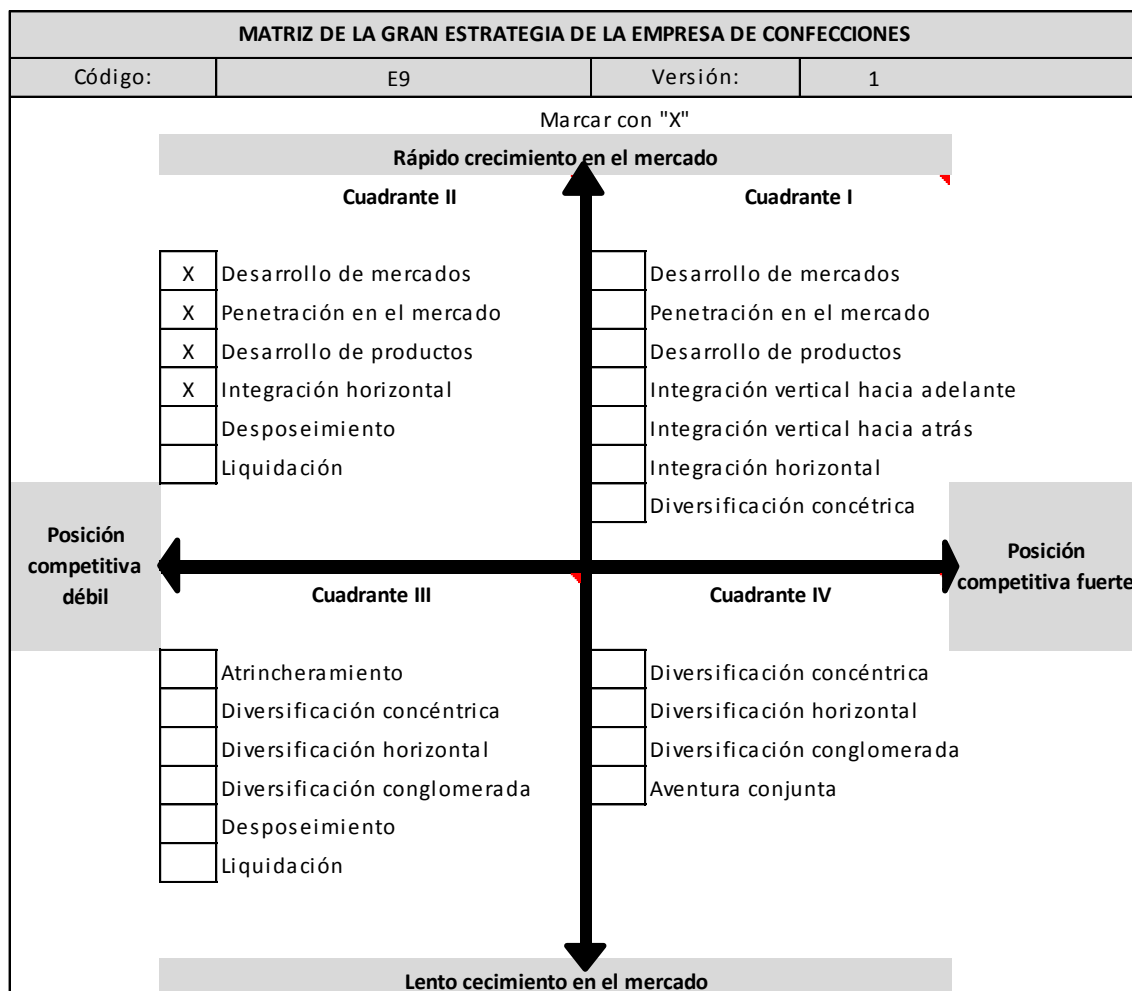


Fuente: Elaboración propia

D. La Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

En la figura N° 9 se presenta la Matriz de la Gran Estrategia para la Empresa de Confecciones, como se puede observar se ubica en una posición competitiva débil, mientras que la industria textil y confecciones continúa evolucionando principalmente debido al incremento en la necesidad de productos funcionales. Además, debido a las tendencias de vida saludable y a los hábitos de los consumidores que están optando por la práctica de deportes y ejercicios, se puede identificar al mercado de prendas deportivas en un crecimiento rápido en los próximos años. Por lo tanto, se define que la posición de Empresa de Confecciones se ubica en el cuadrante II.

Figura N° 9: MGE de la Empresa de Confecciones



Fuente: Elaboración propia

E. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica (tabla N° 15) se elabora en base a los resultados de las matrices FODA, BCG, IE y GE, esta herramienta permite consolidar y clasificar los resultados, las de mejor puntuación son las estrategias retenidas y las demás pasan a ser de estrategias de contingencia.

Tabla N° 15: MDE de la Empresa de Confecciones

MATRIZ DE DECISIÓN DE LA EMPRESA DE CONFECCIONES						Código:	E10
						Versión:	1
	Estrategias	FODA	BCG	IE	GE	TOTAL	Calificación
E1	Penetración de mercado con mayor producción de calidad de acuerdo a las necesidades del cliente.	SI	SI	no	no	2	Estrategia de contingencia
E2	Desarrollo de nuevos estilos y productos con tecnología.	SI	SI	SI	SI	4	Estrategia retenida
E3	Participar en ferias comerciales y capacitarse en centros técnicos especializados.	SI	SI	SI	SI	4	Estrategia retenida
E4	Establecer una plataforma virtual de comercio electrónico.	SI	SI	SI	SI	4	Estrategia retenida
E5	Incorporar buenas prácticas en los procesos de gestión, producción y comercialización para la mejora continua.	SI	SI	SI	SI	4	Estrategia retenida
E6	Invertir en sistemas de información estratégico y operativo	SI	no	no	no	1	Estrategia de contingencia
E7	Dirigir la oferta a un segmento específico de mercado.	SI	SI	SI	SI	4	Estrategia retenida
E8	Desarrollar mano de obra calificada	SI	no	SI	SI	3	Estrategia retenida

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la tabla N° 16, se retienen seis estrategias para el posterior análisis y 2 estrategias de contingencia de las 8 inicialmente propuestas.

Tabla N° 16: Estrategias elegidas de la MDE

Estrategias retenidas	
1.-	Desarrollo de nuevos estilos y productos con tecnología.
2.-	Participar en ferias comerciales y capacitarse en centros técnicos especializados.
3.-	Establecer una plataforma virtual de comercio electrónico.
4.-	Incorporar buenas prácticas en los procesos de gestión, producción y comercialización para la mejora continua.
5.-	Dirigir la oferta a un segmento específico de mercado.
6.-	Desarrollar mano de obra calificada
Estrategias de contingencia	
1.-	Penetración de mercado con mayor producción de calidad de acuerdo a las necesidades del cliente.
2.-	Invertir en sistemas de información estratégico y operativo

Fuente: Elaboración propia

F. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En esta matriz (anexo N° 4), se relacionan los factores determinantes de éxito de las matrices EFE y EFI con las estrategias específicas retenidas de la Matriz de Decisión Estratégica (tabla N° 16), según su puntaje de atractividad (PA) que es la valoración del equipo de trabajo que se asigna en un rango de uno a cuatro y multiplicando los pesos asociados a los factores externos e internos con lo que se genera como resultado el total del puntaje de atractividad (TPA). Las estrategias retenidas son aquellas que alcancen los valores superiores quedando las de menor puntaje como estrategias de contingencia (D'Álessio, 2014).

Los resultados de evaluación de la MCPE permiten establecer un orden para priorizar las estrategias tal como se presentan en la tabla N° 17. Como se observa, son cinco las estrategias aceptadas para la empresa mientras que una pasa a ser de contingencia.

Tabla N° 17: Estrategias aceptadas de la MCPE

Estrategias retenidas	
1.-	Desarrollo de nuevos estilos y productos con tecnología.
2.-	Participar en ferias comerciales y capacitarse en centros técnicos especializados.
3.-	Establecer una plataforma virtual de comercio electrónico.
4.-	Incorporar buenas prácticas en los procesos de gestión, producción y comercialización para la mejora continua.
5.-	Dirigir la oferta a un segmento específico de mercado.
Estrategias de contingencia	
1.-	Desarrollar mano de obra calificada

Fuente: Elaboración propia

G. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo plazo (MEOLP)

La Matriz de Estrategias Objetivos de Largo Plazo permite encontrar la relación de las estrategias que más aportan para alcanzar los objetivos de largo plazo. En el resultado que se muestra en el anexo N° 5 se puede apreciar que todas

las estrategias deben ser consideradas ya que mantienen relación con los OLP y servirán para su consecución.

5.3.7. Objetivos de Corto Plazo (OCP)

En la tabla N° 18 se presenta los Obajetivo de Corto Plazo (OCP) para cada uno de los Objetivos de Largo Plazo (OLP), su planteamiento permite que la gestión de la Empresa de Confecciones sea efectiva ya que son medibles y se han planteado considerando el plazo.

Tabla N° 18: Matriz de objetivos de corto plazo de la Empresa de Confecciones

		OBJETIVOS DE CORTO PLAZO DE LA EMPRESA DE CONFECCIONES		Código:	E13
				Versión:	1
				Fecha de elab.	2018
OLP		OCP			
OLP1	Al 2021 alcanzar una rentabilidad financiera (ROE) del 35%.	OCP1.1	En el 2019 aumentar la rentabilidad de la empresa en 15%		
		OCP1.2	En el 2019 incrementar en 10% la liquidez de la empresa		
OLP2	Al 2021 se elevará el índice de satisfacción de los clientes de 98%.	OCP2.1	En el 2019 incrementar en 10 % en la Sastifaccion al Client		
		OCP2.2	En el 2019 elevar las ventas en 20%		
OLP3	Al 2021 se mantendra un incremento de la efectividad productiva anual de 98%.	OCP3.1	En el 2019 mejorar la efectividad operativa en 35%		
		OCP3.2	En el 2019 incrementar la productividad operativa en 20%		
OLP4	Al 2021 lograr un incremento promedio de 40% en el beneficio de nuevos productos.	OCP4.1	En el 2019 incrementar en 25% el beneficio de desarrollo de nuevos productos		
		OCP4.2	En el 2019 contar con una plataforma web y posicionamiento en redes.		
OLP5	Al 2021 lograr la calificación del 100% del personal permanente	OCP5.1	Lograr capacitar al 60% de personal de operaciones principales en el 2019		

Fuente: Elaboración propia

5.3.8. Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En el anexo N° 6 se presentan los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos que permitirán ejecutar los objetivos de corto plazo en la MYPE de

Confecciones, cabe indicar que algunos objetivos requieran más recursos para su consecución.

5.3.9. Políticas de la Empresa de Confecciones

El plan estratégico se ejecuta dentro del marco de las cinco políticas aprobadas que se presentan en el anexo N° 7. De la relación de dependencia de políticas y estrategias realizadas en la matriz, se obtienen la satisfacción al cliente y el incentivar la innovación como las principales políticas para promover las estrategias propuestas en la Empresa de Confecciones.

5.4. Fase 2: Evaluación Estratégica

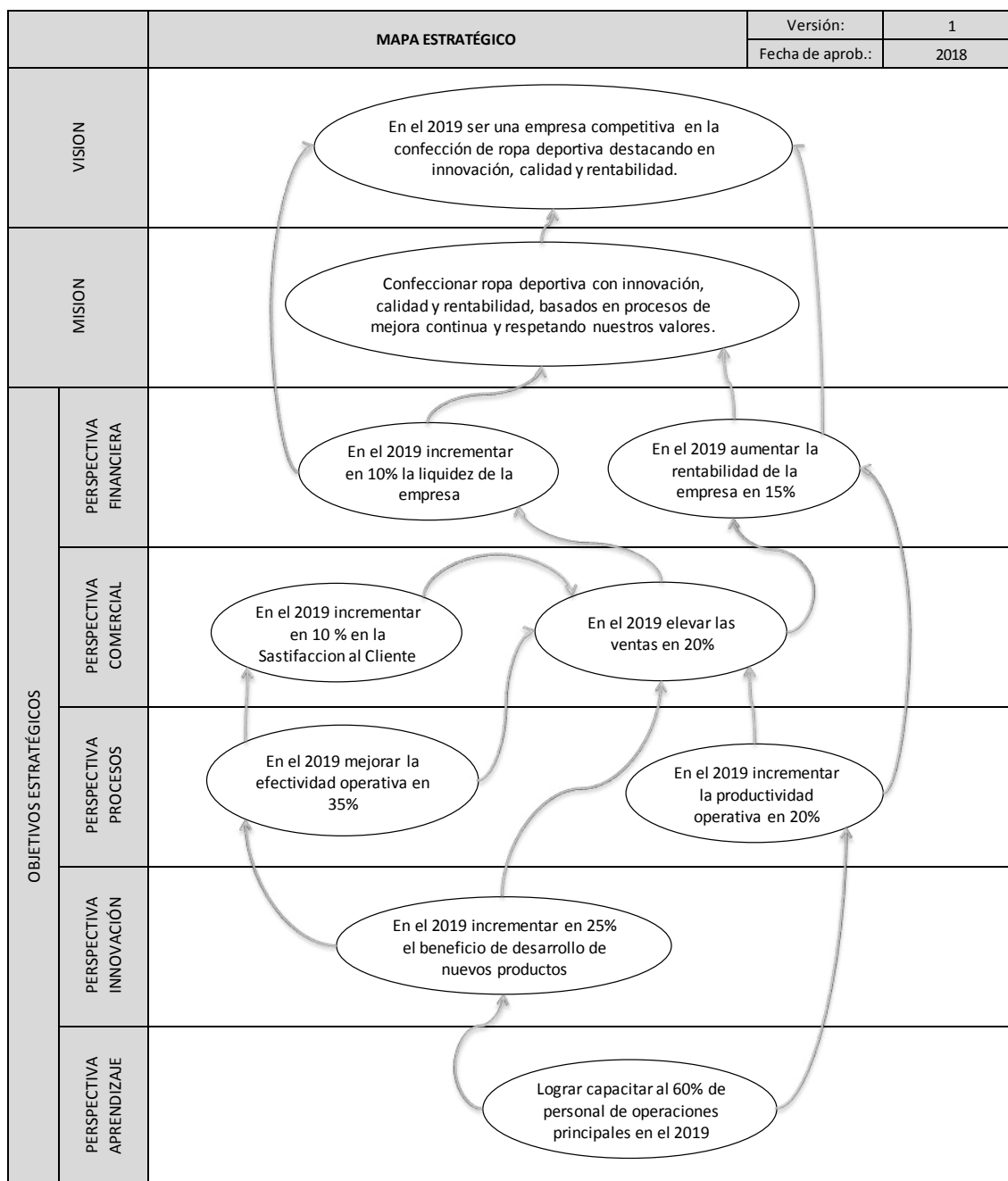
En esta fase se elabora el Cuadro de Mando Integral, según la metodología desarrollada se consideran cinco perspectivas: financiera, cliente, procesos, innovación y aprendizaje. Cada una debe contar con objetivos, indicadores y metas que permitan controlarlos.

5.4.1. Mapa estratégico de la Empresa de Confecciones

El primer paso para elaborar el Mapa Estratégico consiste en organizar los OCP de la Empresa de acuerdo a las cinco perspectivas, el ordenamiento de la información se realiza de la interrelación de causa y efecto que se inicia desde la parte inferior y culmina en la parte superior.

Como se puede apreciar en la figura N° 10, la relación de causalidad parte de la perspectiva aprendizaje que deriva en mejoras de innovación y los procesos, éstos últimos permitirán mejorar su satisfacción incrementar los clientes, resultados que a su vez permitirá mejores resultados en la perspectiva financiera. Con el Mapa Estratégico se busca lograr el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Figura N° 10: Mapa estratégico de la Empresa de Confecciones



Fuente: Elaboración propia

5.4.2. Indicadores para la Empresa de Confecciones

En coordinación con el grupo de trabajo, se ha seleccionado indicadores para monitorear medir el desempeño de los objetivos planteados de acuerdo a cada perspectiva; estos se pueden clasificar en gerenciales y operacionales de

acuerdo al enfoque que se considere en la empresa. En la tabla N° 19 se muestra el reporte que contiene los indicadores que han sido seleccionados con la aprobación de gerencia y los jefes de los procesos, los cuales se han elegido a partir de la propuesta del apartado 2.2.6 del marco teórico y se han complementado con las propuestas del autor.

Tabla N° 19: Indicadores de la Empresa de Confecciones

Perspectiva	Codigo	NOMBRE INDICADOR	Enfoque	Formula
Perspectiva Financiera	O1	Rentabilidad Financiera	Gerencial	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}) \times 100$
		Margen sobre Ventas	Gerencial	$(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas Netas}) \times 100$
		Margen de Utilidad Bruta	Gerencial	$(\text{Utilidad bruta} / \text{Ventas Netas}) \times 100$
	O2	Liquidez	Gerencial	Activo / Pasivo
Perspectiva Comercial	O3	Satisfacción del cliente	Operacional / Gerencial	$\Sigma \text{Reclamaciones (calidad, fecha, servicio)}$
	O4	Facturación	Gerencial	Cifra de facturación
		Número de Clientes	Gerencial	Cifra total de clientes
Perspectiva Procesos	O5	Plazo de entrega	Operacional	$(\text{Fecha término} - \text{fecha solicitud}) / \text{Total de pedidos}$
		% de productos con defectos	Operacional	$(\text{Unid. Defectuosas} / \text{Total de producción}) \times 100$
	O6	Productividad	Operacional	$(\Sigma \text{prendas fabricadas} / \text{Recursos utilizados})$
		Costo del proceso	Operacional / Gerencial	$(\text{Costo total de proceso} / \text{Total de prendas fabricadas})$
		Rendimiento total de la instalación	Operacional	$(\Sigma \text{prendas fabricadas} / \text{Capacidad productiva}) \times 100$
		Valor Minuto	Operacional	Costos incurridos/ Minutos producidos
Perspectiva Innovación	O7	Beneficio de nuevos productos	Gerencial	$(\text{Beneficio nuevos productos} / \text{Ventas}) \times 100$
		Recursos para desarrollo de productos	Operacional	Presupuesto obtenido
Perspectiva Aprendizaje	O8	Formación de empleados	Operacional / Gerencial	$(\text{Personal receptor de formación} / \text{Personal total}) \times 100$
		Costo salarial	Gerencial	$(\text{Costo salarial} / \text{Facturación}) \times 100$

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, se tienen 18 indicadores entre gerenciales y operacionales que se desprenden de los 8 objetivos estratégicos, estos últimos se clasifican en cinco perspectivas que tienen un alcance integral para la Empresa. De esta manera se busca lograr los objetivos planteados incidiendo en la mejora de cada indicador propuesto.

5.4.3. CMI en la Empresa de Confecciones

El CMI de la Empresa de Confecciones (anexo N° 44) permite contar con una visión general de los objetivos estratégicos y los indicadores ordenados de acuerdo a las cinco perspectivas consideradas. La herramienta estructurada para el periodo anual servirá para consolidar la información proveniente de las fichas de indicadores y monitorear su desempeño durante el periodo de seguimiento.

5.4.4. Iniciativas Estratégicas

La consecución de objetivos requiere priorizar la implementación de las estrategias que generen mayor impacto en la empresa. Para apoyar la elección y la toma de decisiones se utiliza la matriz de iniciativas estratégicas (anexo N° 8). Entre su contenido se incluye a los OCP y a las estrategias planteadas que se relacionan asignándole un grado de valoración.

Los resultados de la valoración permiten contar con una secuencia para implementar las estrategias las cuales se asignan a los responsables para ponerlas en marcha. Cabe indicar que la puntuación obtenida sirve de guía para la implementación de iniciativas y no es una valoración estricta. Como puede observarse en el anexo N° 8, de las cinco estrategias elegidas, en primer lugar se ha priorizado la incorporación de buenas prácticas de gestión, luego se considera incrementar la participación de la empresa en ferias comerciales, y en tercer lugar o en simultaneo se incorporará una plataforma de comercio electrónico.

5.4.5. Plan estratégico integral

En el Plan Estratégico Integral de la Empresa de Confecciones se presenta de manera resumida en el anexo N° 9, su contenido permite tener una visión integral de la empresa ya que muestra lo desarrollado en la primera y segunda fase de la gestión integral. Su aplicación permitirá concretar la visión a través del cumplimiento de los OLP y el logro de los OCP, mientras que el monitoreo se realiza de acuerdo a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

5.5. Fase 3: Estructura Empresarial

En el análisis interno la de Empresa de Confecciones realizado en el apartado 5.2.2, se evidenció la necesidad de contar con una estructura que integre los procesos, y que esté alineada a las estrategias y objetivos planteados en el plan estratégico. Para lograrlo, se utiliza el enfoque por procesos donde cada proceso debe contar un objetivo principal, alcance, responsable, y debe estar caracterizado. De esta manera se tendrá una secuencia eficaz durante su ejecución ya que su definición se realiza con la participación de los involucrados.

Cabe indicar que los procesos ya existen en la empresa y se ejecutan de forma habitual, por lo tanto, la labor consiste en identificar los que agreguen valor, acotar las mejoras necesarias, clasificarlos, inducir gradualmente, capacitar y sensibilizar de la importancia de las actividades al personal respecto al nuevo método de trabajo, de esta manera se forma una estructura de procesos consistente y se reduce la resistencia a los cambios.

5.5.1. Identificación de procesos

Para la identificación de procesos se ha seguido el recorrido completo del ciclo de producción de la empresa, ya que no se contaba con la documentación referida. El mapeo se inició con la atención al cliente y culminó en la entrega del producto final, este seguimiento permite conocer las relaciones entre el personal, identificar las entradas, salidas y responsables de cada proceso. El reporte de la información se consolida en el anexo N° 10.

Luego de haber identificado los procesos principales, se realizan las acotaciones y mejoras necesarias. Se han definido 7 procesos y 23 subprocesos que permiten tener una perspectiva general de la empresa. Cabe indicar que en algunos casos los responsables ejercen doble función, por ejemplo, el gerente también tendrá responsabilidad en la gestión de personal. Esta situación no impide que una empresa pueda definir una estructura de procesos, una manera de lidiar con esta limitación es asignar nuevas responsabilidades al personal existente.

5.5.2. Clasificación de procesos

Una vez identificados los procesos en la empresa se procede a clasificarlos, los procesos relacionados a la gestión empresarial se agrupan en estratégicos, los que crean valor al producto y permiten el desarrollo de trabajo se agrupan en operativos y los procesos de soporte, sin éstos últimos no sería posible desarrollar los procesos anteriores.

La herramienta que permite realizar esta actividad es el catálogo de procesos, corresponde en ésta identificar, ordenar, clasificar y acotar cambios si son necesarios, además, asignar responsables en cada proceso.

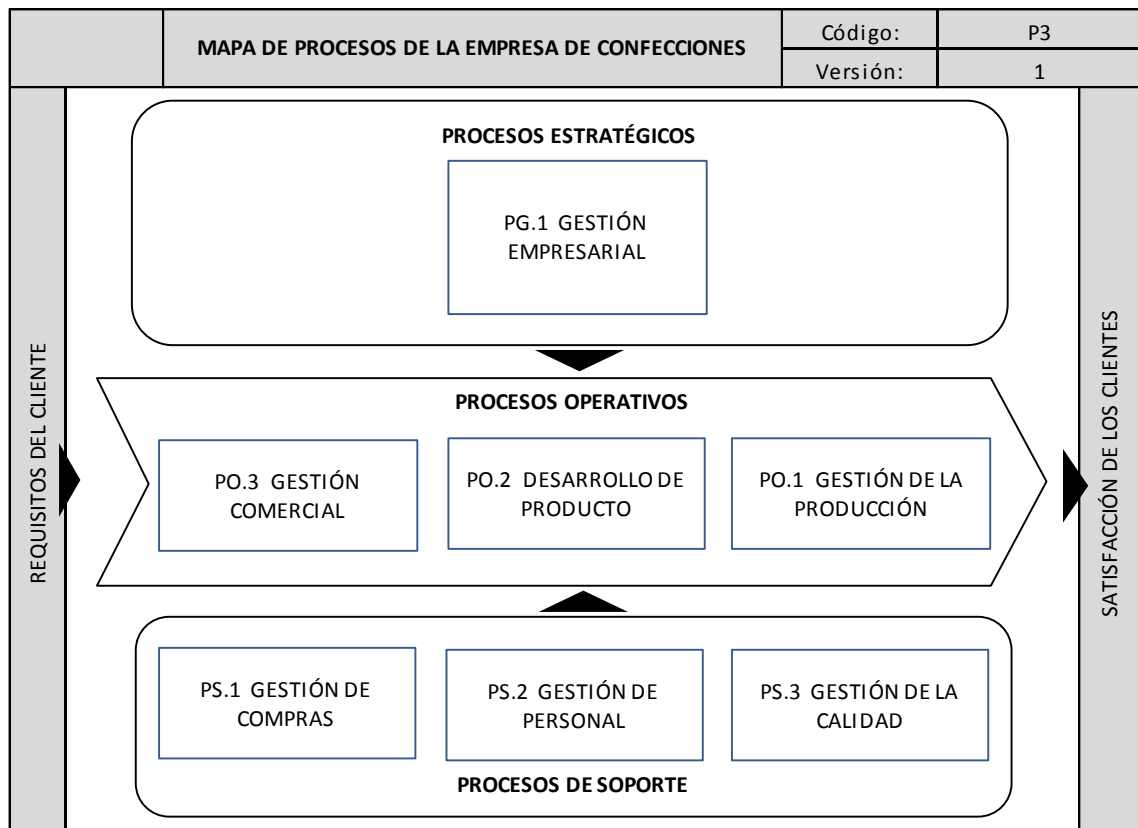
Como resultado se tienen 3 grupos de procesos, el primero contiene al proceso de gestión empresarial, en el segundo grupo están los Procesos Operativos, éstos comprenden al Proceso de Gestión de la Producción, Desarrollo de Producto y Gestión Comercial. Finalmente como Procesos de Soporte se agrupan a la Gestión de Compras, Gestión de Personal y Gestión de la Calidad. Asimismo, para su manejo interno se asigna un código de identificación según se presenta en la anexo N° 11.

5.5.3. Mapa de procesos de la Empresa de Confecciones

Habiendo clasificado los procesos en la etapa previa, se procede al diseño del Mapa de Procesos de la Empresa de Confecciones (figura N° 11) donde se observa las interrelaciones de dependencia que suscitan para obtener productos.

Se han definido siete procesos, como proceso estratégico se ha definido a la gestión empresarial, además, se tienen 3 procesos operativos y 3 procesos de soporte. Como inicio y fin del ciclo del mapa de procesos se destaca el enfoque al cliente que abarca desde el requerimiento hasta la entrega del producto final.

Figura N° 11: Mapa de procesos de la Empresa de Confecciones



Fuente: Elaboración propia

5.5.4. Caracterización de los procesos

La caracterización de los procesos se realiza utilizando fichas de procesos, en este formato se procede a identificar los procesos y subprocesos. Dentro de sus parámetros se definen: los objetivos, actividades, responsable, entradas, salidas, proveedores, clientes y documentos a utilizar. Además, cada proceso se clasifica de acuerdo al enfoque planificar-hacer-verificar-actuar (PHVA).

En el primer nivel se documentan siete procesos con parámetros definidos, éstos son considerados relevantes para la comprensión del trabajo y de las actividades realizadas por el personal. Los procesos que se han caracterizado en el primer nivel son los siguientes:

- El Proceso de Gestión Empresarial (anexo N° 12), abarca entre sus funciones principales definir los aspectos estratégicos como la planificación

de objetivos, asignación de recursos, revisión y control para la toma de decisiones en base al desempeño interno.

- El Proceso de Gestión de la Producción (anexo N° 13), representa la cadena de valor para la empresa, por lo que se encarga de ejecutar el plan de producción y buscando cumplir con los plazos y la calidad de los productos.
- El Proceso de Desarrollo de Producto (anexo N° 14) es uno de los más importantes porque aquí se define las características del producto y requerimientos de los insumos según el requerimiento del cliente, además se determinan las actividades productivas que se seguirá en la confección.
- El Proceso de Gestión Comercial (anexo N° 15) comprende la interacción directa con el cliente durante todo el ciclo de la colocación de un pedido u orden, también se encarga de planificar las ventas y retroalimentar el proceso al evaluar la satisfacción del cliente.
- El Proceso de Gestión de Compras (anexo N° 16) busca garantizar el abastecimiento de materias primas de forma oportuna cumpliendo los requerimientos y políticas internas, por lo que interacciona con los proveedores.
- El Proceso de Gestión de Personal (anexo N° 17) implica las actividades de selección de personal, contratación, capacitación y evaluación del desempeño a fin de garantizar personal competente en la empresa.
- El Proceso de Gestión de la Calidad (anexo N° 18) tiene como objetivo el cumplimiento de los procesos y procedimientos internos de la empresa, asimismo se encarga de recopilar y consolidar datos del desempeño interno para reportar la información a la gerencia.

En el segundo nivel se ha caracterizado los procesos que están contenidos en el Proceso de Gestión de la Producción, debido a que son generadores de valor y requieren ser estandarizados, por lo que se ahonda en el detalle de sus actividades para mejorar su desempeño y evitar errores. Entre los subprocesos en el segundo nivel se tiene:

- El Proceso de Corte (anexo N° 19), inicia desde la recepción de tela hasta la entrega de cortes a costura y demás procesos como bordado o sublimado dependiendo del tipo de prenda.
- El Proceso de Bordado (anexo N° 20) implica la utilización de una máquina bordadora computarizada la cual debe ser acondicionada según el requerimiento de la ficha técnica y el diseño de ponchado proveído por desarrollo de producto.
- El Proceso de Sublimado (anexo N° 21) se realiza utilizando una máquina sublimadora que permite la transferencia de tinta del papel impreso a la tela poliéster, para lo cual se establecen parámetros como la presión, temperatura y tiempo.
- El Proceso de Costura (anexo N° 22) involucra el mayor número de operarios de la Empresa de Confecciones, quienes se encargan de ensamblar y confeccionar las prendas según las indicaciones de la ficha técnica del producto, para lo cual utilizan máquinas industriales de costura.
- El Proceso de Acabado (anexo N° 23) implica inspeccionar y verificar que las prendas no tengan defectos de tela, costura, manchas o algún imperfecto. El resultado son prendas empaquetadas listas para ser entregadas al cliente.

5.5.5. Procedimientos de la Empresa de Confecciones

Cada proceso definido involucra contar con procedimientos cuyo detalle se almacena en documentos donde se describe la forma de ejecutarlos, de esta manera se busca asegurar que se efectúen correctamente. La cantidad de procedimientos documentados depende del valor que aporte a la empresa y del grado de complejidad. Lo importante es documentar los procedimientos que agreguen valor para evitar la pérdida de *knowhow*.

Para recabar la información se realizó el seguimiento a los procedimientos realizados y se entrevistó a los involucrados, ya que son quienes ejecutan y poseen el mayor conocimiento de su actividad. En la mayoría de casos se adicionó funciones y se realizaron ajustes, principalmente en el uso de

documentación a fin de asegurar los procedimientos, contar con registros y estandarizar los procesos. Entre la información que contiene cada procedimiento están el objetivo, alcance, responsable, descripción y representación cuando es necesario.

En el anexo N° 24 se adjunta la estructura del procedimiento de control de documentos, el cual es el primero en elaborarse ya que es la base para la elaboración de los demás. Su contenido incluye la forma en que se crea los documentos, la codificación, la forma de identificarlos, su localización, modificación, quien elabora y quien aprueba, su forma de control, políticas relacionadas y la documentación vinculada.

Según los lineamientos planteados y en coordinación del equipo de trabajo, también se ha elaborado el procedimiento de acciones correctivas y preventivas (anexo N° 25), procedimiento de auditorías interna (anexo N° 26), procedimiento de diseño (anexo N° 27), procedimiento de ventas (anexo N° 28), procedimiento de compras (anexo N° 29), procedimiento de costura (anexo N° 30), procedimiento de corte (anexo N° 31).

Además, se han elaborado formatos que sirven para registrar información y datos durante la ejecución de las actividades, su uso permitirá contar con evidencia de los acuerdos tomados procurando siempre evitar acuerdos verbales referente a los productos cuyo contenido generalmente se pierde o se malinterpreta.

Para su elaboración se contó con la participación del personal involucrado que aportó las sugerencias para su creación. Entre los formatos disponibles se tiene el Perfil de Puesto (anexo N° 32), Ficha Técnica (anexo N° 33), Solicitud de Acción de Mejora (anexo N° 34), Orden de Pedido (anexo N° 35), Requerimiento de materiales (anexo N° 36) y la Encuesta de satisfacción del cliente (anexo N° 37).

Toda la información generada forma parte de una estructura documental, para su consolidación se ha dispuesto un listado documentario cuyo contenido encuentra en el anexo N° 38. El listado también incluye el Programa de

Capacitación Anual (anexo N° 39) y el Programa de Auditorías Internas Anual (anexo N° 40).

5.5.6. Parámetros de los Indicadores de la Empresa de Confecciones

Para recopilar los datos de los indicadores se requiere de un documento estándar que permita consolidar la información generada cada mes, por tal razón, en coordinación con los responsables de cada proceso se procede a definir los parámetros en una ficha de indicador.

La estructura de la ficha del indicador de satisfacción del cliente se presenta en el anexo N° 41, su contenido incluye la meta anual, meta mensual, tolerancia, promedio del indicador, estado, el responsable de la medición, la oportunidad de medición y una gráfica de desempeño que permite visualizar su desempeño. La información generada proviene del periodo de seguimiento, de la misma manera y empleando el mismo formato se han definido los demás parámetros de los indicadores que no se incluyen por su similitud.

5.6. Actividades de cierre

5.6.1. Manual de Gestión Integral

Continuando con el plan de trabajo se elaboró el Manual de Gestión Integral, este documento facilita el conocimiento de la empresa y es el producto esencial de la implementación. Su contenido incluye información relevante desde la misión y visión de la empresa, también contiene las funciones que deberá desarrollar el personal en cada puesto a fin de cumplir los objetivos de los procesos que realiza, y cumplir con los procedimientos establecidos. En el anexo N° 42 se puede encontrar en detalle el contenido de la estructura del manual.

Además, se ha establecido un Reglamento de Trabajo donde se expresa claramente aspectos generales como el horario de trabajo, las responsabilidades del trabajador en su función y en el área de trabajo, los compromisos que la empresa brinda para el buen desempeño de los trabajadores y su seguridad. Esta información también está contenida en el Manual de Gestión Integral y está publicado en lugares visibles de la empresa para promover su recordación.

5.6.2 Programación de auditorías

Con el fin de mantener y verificar el cumplimiento de la metodología propuesta y medir la eficacia del uso de la documentación establecida, se elabora un cronograma de auditorías para el periodo anual, esta herramienta permitirá detectar cambios respecto a lo planificado e identificar mejoras en los procedimientos de manera constante. El responsable del cumplimiento de los objetivos es el Coordinador de la Calidad de la empresa, además de la participación de los responsables en cada proceso. En el anexo N° 40 se muestra el formato utilizado para el programa de auditorías, los resultados son presentados a la gerencia y a los responsables de los procesos mediante informes documentados en las reuniones de trabajo periódicas.

CAPÍTULO VI: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan los resultados de la implementación en la Empresa de Confecciones; el principal es el nivel de competitividad logrado. También se presenta el contraste de resultados entre el diagnóstico y la medición final mostrando la variación en cada variable medida. Asimismo, se expone los principales beneficios cuantitativos y cualitativos identificados en la Empresa. Finalmente, en la discusión de resultados se analiza la calidad de los mismos, el contraste de la hipótesis, la validez de la investigación y las principales diferencias respecto a estudios relacionados.

6.1 Resultados

6.1.1. Resultados en el nivel de la Competitividad

De acuerdo al plan de trabajo, para la implementación de la Gestión Integral en la Empresa de Confecciones se cumplió el plazo previsto de cuatro meses donde se aplica la secuencia de la metodología propuesta en el capítulo 3. Concluido este proceso y habiendo realizado el seguimiento de indicadores durante 4 meses, se procedió a realizar la medición del nivel de competitividad final

utilizando el Mapa de Competitividad del BID. Los valores que se muestran en la tabla N° 20, están ordenados de acuerdo a cada variable, mientras que el detalle completo de los 110 aspectos de medición que comprenden los indicadores se presentan en el anexo N° 43.

Tabla N° 20: Medición del Nivel de Competitividad en la Empresa de Confecciones

Variables	Indicadores	Puntaje
Planeación Estratégica	Proceso de planeación estratégica Implementación de estrategia	78.0%
Producción y Operaciones	Planificación y proceso de producción Capacidad del proceso Mantenimiento Investigación y desarrollo Aprovisionamiento Manejo de inventarios Ubicación e infraestructura	49.0%
Aseguramiento de la Calidad	Aspectos generales de la calidad Sistema de calidad	67.9%
Comercialización	Mercadeo y ventas Servicios Distribución	53.1%
Contabilidad y Finanzas	Monitoreo de costos y contabilidad Administración financiera Normas legales y tributarias	55%
Recursos Humanos	Aspectos generales Capacitación y promoción del personal Cultura organizacional Salud y seguridad industrial	52%
Gestión Ambiental	Política ambiental Estrategias para proteger el medio ambiente Concientización y capacitación en temas ambientales Aministración del desperdicio	44.4%
Sistemas de Información	Planificación del sistema Entradas Procesos Salidas	66.7%
Total		55.7%

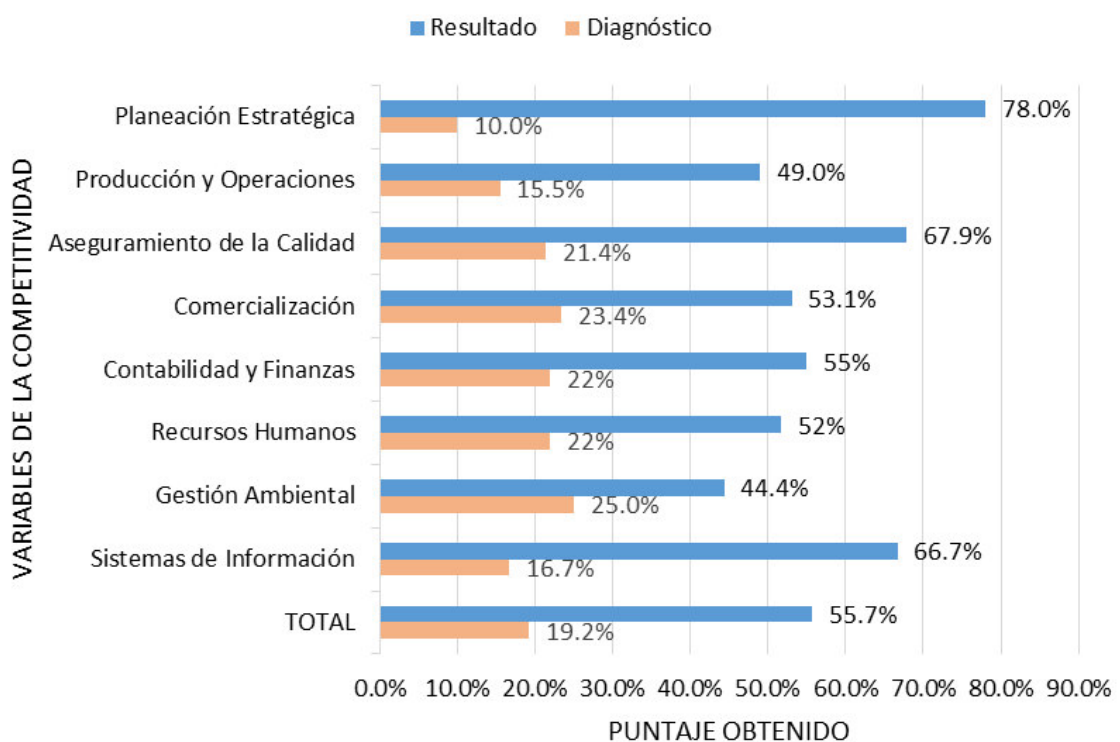
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar el resultado de la competitividad final promedio obtenido es de 55.7%, valor que supera el un nivel de madurez aceptable, así también se tienen seis variables que superan el valor de 50%, destacando planeación

estratégica con 78%, aseguramiento de la calidad con 67.9% y Sistemas de Información con 66.7%. Entre las variables de menor puntaje alcanzado se tiene Gestión Ambiental con 44.4%, Producción y Operaciones con 49% y Recursos Humanos con 52%.

En la figura N° 12 se muestra la comparación entre los resultados de la medición inicial del diagnóstico y la medición final realizada luego de la implementación.

Figura N° 12. Comparación entre el Diagnóstico y Resultados de la Competitividad

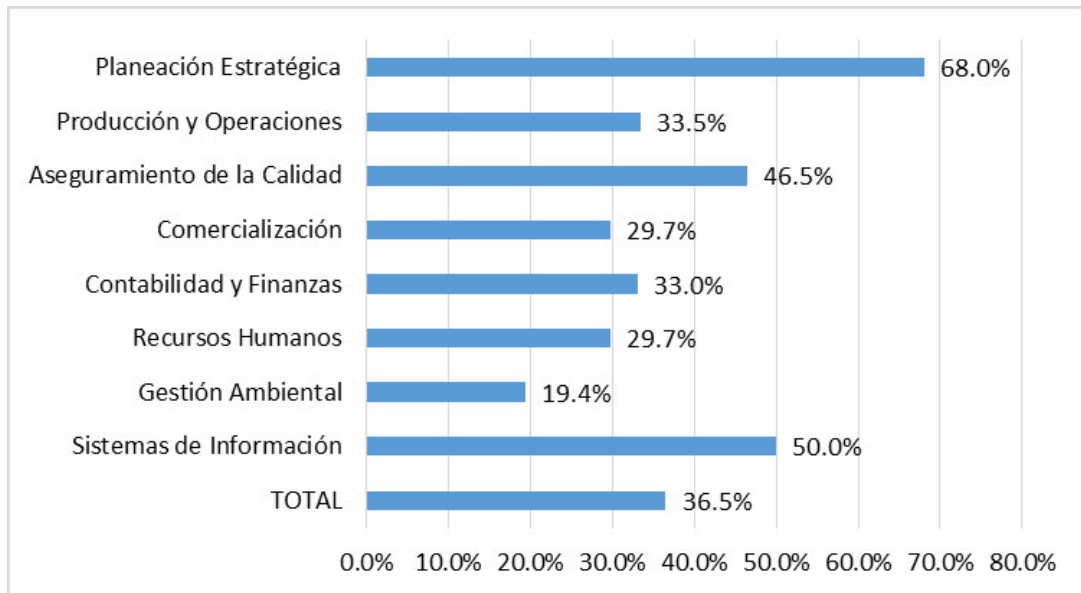


Fuente: Elaboración Propia

Según se observa, puede corroborarse incrementos en el valor la todas las variables consideradas, ya que en la mayoría se obtiene más del doble del puntaje inicial en el grado de competitividad.

Para analizar la variación de cada variable medida y las causas del incremento de las mismas, a continuación se presenta la figura N° 13, en donde se muestra el porcentaje de incremento del nivel de competitividad en la Empresa de Confecciones seleccionada.

Figura N° 13: Incremento en el Nivel de Competitividad



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar el mayor avance se dio en la variable Planeación Estratégica con 68%, este incremento se debe a que en la Empresa se desarrolló un plan estratégico integral que permitió cubrir la mayoría de items considerados. En la variable Aseguramiento de la Calidad se tuvo un incremento de 46.5% apoyado principalmente por haber aplicado el enfoque de gestión por procesos. En la variable Sistemas de Información el incremento es de 50% apoyado principalmente por contar con un procedimiento de resguardo de la información documentaria y disponibilidad de los mismos.

Por otra parte, se tiene variables que no han incrementado considerablemente entre las cuales destaca Gestión Ambiental que solo se registró un incremento de 19.4%, debido al poco énfasis en dicha variable. En Recursos Humanos se registra un incremento de 29.7%, se espera que en el transcurso del tiempo y de acuerdo a la ejecución del plan de capacitación anual estos valores se sigan incrementando, del mismo modo en la variable Comercialización que registra un 29.7% de incremento.

Finalmente, en la figura N° 13 se muestra un puntaje total promedio de 36.5%, este valor representa el incremento del nivel competitividad después de la aplicación de la Gestión Integral. Este resultado evidencia que la implementación de la metodología propuesta influye favorablemente en el incremento de la competitividad de la MYPE de confecciones, por lo tanto se acepta la hipótesis principal. Asimismo, los valores obtenidos en la medición final de las variables de la competitividad muestran un incremento significativo, con lo que se demuestra efectividad de la metodología utilizada y la validez de la investigación.

6.1.2. Resultados de la implementación

Entender la realidad de las MYPE y conocer los procesos de confecciones, junto a la formación académica y experiencia profesional lograda en el sector público y privado me permitieron acceder a diversas empresas, de esta manera conocer sus características, y realizar la implementación de la propuesta desde su diseño como metodología hasta su aplicación en una MYPE de Confecciones.

En el puesto de Coordinador de la Calidad en la Empresa, se tuvo la responsabilidad de organizar y aplicar la propuesta, y una vez finalizada, realizar el seguimiento de los indicadores así como la consolidación de la información de los procesos de la empresa reportando directamente a la gerencia, en coordinación de los responsables de cada proceso. Además, las labores en la Empresa permitieron identificar los beneficios cuantitativos y cualitativos que se describen a continuación.

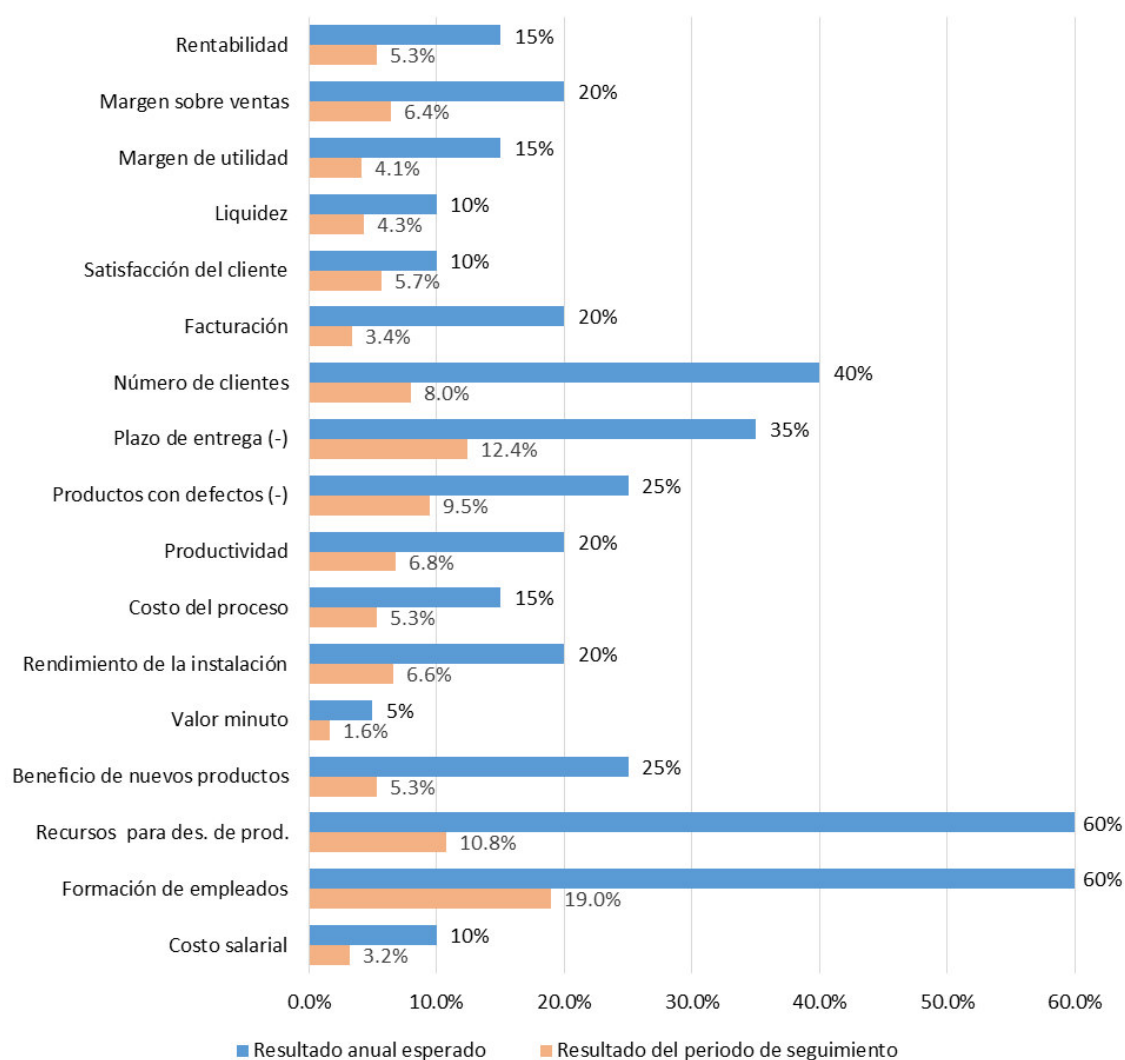
6.1.2.1. Beneficios cuantitativos

En esta sección se presenta los beneficios cuantitativos obtenidos luego de la implementación. La información que se presenta en la figura N° 14 corresponde al reporte de indicadores del periodo de seguimiento, el detalle mensual completo se puede encontrar en el reporte del Cuadro de Mando Integral de la Empresa de Confecciones (anexo N° 44).

Cabe indicar que debido a la limitación de tiempo en el periodo de seguimiento (4 meses), el comparativo que se presenta es respecto al periodo inicial de medición. Para realizar un análisis más exhaustivo, lo idóneo en algunos

indicadores sería contar con un comparativo del año que precede. Ya que la producción de la Empresa y los datos son influenciados por la temporada estacional y el cierre del año donde las colocaciones de pedidos por las instituciones públicas y privadas disminuyen según la información brindada. Sin embargo, las herramientas estructuradas permiten cumplir la función de registrar y consolidar la información para el análisis tal como se muestra a continuación:

Figura N° 14: Reporte de Indicadores en la Empresa de Confecciones



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar, el puntaje de la fila superior muestra los valores esperados en el periodo anual, mientras que en la fila inferior se presenta el resultado acumulado durante el periodo de seguimiento.

Entre los indicadores de la Perspectiva Financiera se registra un desempeño favorable, la rentabilidad financiera incrementó en 5.3%, también hubo un aumento del margen sobre ventas en 6.4%, de la misma manera un 4.1% en el margen de utilidad y la Liquidez en 4.3%.

Respecto a los indicadores de la Perspectiva comercial, se tiene un 5.7% de incremento en la satisfacción del cliente, la facturación incrementó en 3.4% y el número de clientes en 8%.

En relación a los indicadores de la Perspectiva Procesos, el plazo de entrega disminuyó en 12.4%, también se obtuvo una reducción de productos con defectos en 9.5%. Por otra parte, la productividad incrementó en 6.8%, así también se registran mejoras en el costo del proceso con 5.3%, rendimiento total de la instalación en 6.6% y una mejora en el valor minuto en 1.6%.

Entre los indicadores de la Perspectiva Innovación se reporta el beneficio de nuevos productos con un incremento en 5.3% y mientras que los recursos para desarrollo de producto en crecieron en 10.8%.

Finalmente, el desempeño de los indicadores de la Perspectiva Aprendizaje se dio de un Incremento de formación de empleados en 19%, y una mejora del costo salarial en 3.2%.

6.1.2.2. Beneficios cualitativos

A continuación se describen los principales beneficios cualitativos obtenidos luego de la implementación:

- Se dispone de un plan estratégico que se basa en la estrategia de negocio y está alineado a las actividades operativas.
- Se cuenta con procesos definidos y documentados, así como los principales procedimientos generadores de valor, además mediante el monitoreo de indicadores que se han establecido se puede analizar el desempeño y tomar mejores decisiones.
- El personal mejoró en el desempeño de sus funciones porque sabían cómo ejecutar sus actividades y cuándo hacerlo, según los procedimientos

establecidos, además, la incorporación de los perfiles de puesto permitirá un reclutamiento efectivo.

- La comunicación interna mejoró debido a que se contaba con registros de las características del producto definidas desde un inicio.
- Se cuenta con el Manual de Gestión Integral, donde se consolida la información útil para el funcionamiento apropiado de la Empresa en estudio.

6.2. Discusión de Resultados

El presente estudio permite implementar una metodología denominada Gestión Integral para mejorar la competitividad en una MYPE de confecciones, donde se determinan resultados favorables de acuerdo a las variables medidas y el desempeño de los indicadores en la empresa. La validez del estudio se fundamenta en un marco teórico que permite identificar herramientas de gestión válidas y fiables, con lo que se desarrolla una metodología secuencial que ha sido aplicada a la Empresa de Confecciones.

En cuanto al instrumento utilizado, los valores han sido obtenidos utilizando los 110 ítems para medir la competitividad de la MYPE diseñados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que abarca ocho variables para la obtención de datos. Mediante los datos generados se realiza la comparación de la hipótesis basado en la medición del nivel de competitividad. Mientras que el tipo de investigación preexperimental orienta a realizar cambios en la empresa para obtener resultados.

Estos aspectos aseguran la validez de la información obtenida y de la investigación, de esta manera se ha logrado cumplir los objetivos planteados quedando validada la hipótesis planteada. Por lo que el estudio realizado representa un avance como metodología a utilizar para mejorar la competitividad en la MYPE de confecciones.

Entre las limitaciones presentes en el desarrollo de esta investigación, se consideran la muestra elegida y el tiempo dedicado al estudio. La primera está referida a que los resultados son obtenidos de una empresa seleccionada

intencionalmente siendo una muestra no probabilística, lo cual es una limitación en el estudio al no ser una muestra representativa del sector, sin embargo sus características hacen factible implementar la metodología propuesta.

Cabe mencionar que existió dificultad en encontrar una MYPE de confecciones con producción permanente durante los últimos 3 años en el mercado, ya que la mayoría tenía pocos años de ser constituida, algunas mostraron reserva en las actividades que realizan, otras realizaban producción por oportunidad o estacional y algunas no mostraron interés.

La segunda limitación está referida al tiempo dedicado a realizar exclusivamente el estudio, debido a que la disponibilidad de quien suscribe fue parcial lo cual posiblemente influye en el plazo de la implementación.

También es importante señalar las diferencias con estudios similares. En cuanto a la primera diferencia, el enfoque del presente estudio es aplicado a una MYPE de confecciones donde evidencia de resultados cuantitativos respecto a las mejoras realizadas. A diferencia de Aguila (2014), quien en una empresa de servicios (consultora) identifica un grado de desorganización y plantea utilizar un sistema de calidad (ISO 9001) y el Cuadro de Mando Integral, para lo cual documenta los procesos principales como ventas, la generación de proyectos, entre otros. Además, propone algunos indicadores como el incremento de ventas, aumento de la satisfacción del cliente, desarrollo de habilidades del personal, entre otros. Sin embargo, no reporta el avance de los indicadores o beneficios obtenidos en la empresa, lo que sí se ha podido determinar en el presente estudio aplicado.

Otra diferencia que tiene presente trabajo está referida al alcance, ya que la Empresa de Confecciones en estudio no contaba con avances en la formalización de sus procesos ni con indicadores, asimismo se enfoca en una MYPE. Mientras que estudios de Illia (2007) así como Yáñez & Aviléz (2013), proponen integrar un sistema de calidad (ISO 9001) y el Cuadro de Mando Integral en empresas grandes como un operador logístico y una empresa textil respectivamente, que cuentan con un grado importante en la formalización de

sus procesos (misión, visión, un lineamiento estratégico, una estructura funcional, procesos documentados) y con indicadores.

Pese a estos avances, los autores identifican procesos deficientes en la organización, monitoreo y control interno. Por lo que proponen vincular los indicadores de los procesos de hacia las perspectivas del Cuadro de Mando Integral de la empresa, estableciendo un sistema de gestión por indicadores buscando incentivar la mejora continua de acuerdo a la estrategia y objetivos de la organización, para lograr rentabilidad. Estos aspectos también se han conseguido en el presente trabajo, adicionalmente, se ha podido consolidar y presentar evidencia del avance de los indicadores planteados.

La tercera diferencia, consiste en que los resultados de la medición de la competitividad en la Empresa de Confecciones se realizan antes y después de la aplicación de la Gestión Integral. A diferencia de Saavedra (2016) y Mora *et al.* (2013), quienes miden la competitividad en un solo momento, para presentar la situación actual de un conjunto de empresas y en base a sus resultados generar recomendaciones para su mejora, no incidiendo en realizar cambios o mejoras dentro de los objetivos, estructura o procesos de la empresa, los cuales sí se han realizado en el presente trabajo.

A partir de sus estudios, se puede conocer que en Querétaro (México) el 90.5% de las MYPE del sector confecciones y calzado analizadas tienen un nivel de competitividad entre deficiente (mayor a 21%) y sin llegar a aceptable (menor a 40%). De forma similar, la Empresa de confecciones estudiada contaba con un valor inicial deficiente en su competitividad (19.2%), lo cual se ha logrado incrementar significativamente hasta un 55.7%.

De la misma manera, Montoya y Silvestre (2008) han aplicado el instrumento de medición de la competitividad del BID, para evaluar la situación en dos MYPE del rubro de alimentos en Colombia, obteniendo como estado inicial los valores de 30.4% y 45.2%. Ambos casos resultan superiores al valor inicial de 19.2% que se obtuvo en el presente caso de la MYPE de Confecciones, sin embargo corresponde a otro sector productivo.

Comparando con otros estudios previos relacionados a la aplicación de herramientas de gestión específicas en las MYPE, algunos se orientan a utilizar el planeamiento estratégico, *Balaced Scorecard*, o Gestión por Procesos. Estos avances se caracterizan por su alcance, al enfocarse solo en aspectos estratégicos u operativos. Mientras que el aporte del trabajo realizado tiene un enfoque que integra las tres herramientas de gestión mencionadas mediante una metodología secuencial, de esta manera se corrobora los resultados favorables de los estudios previos y se generan mayores impactos dentro de la organización.

Por otro lado, no es válido afirmar que el estudio realizado pueda ser aplicado a todas las MYPE de confecciones, debido a que, si bien existen similitudes como los procesos productivos, número de personas involucradas, métodos de confección, etc. también existen marcadas diferencias que se han explicado en el alcance de la investigación. Por lo tanto, los resultados obtenidos del estudio pueden ser replicables en empresas cuyas características sean similares al caso de estudio, es decir empresas con producción constante, que cuenten con una estrategia de negocio básica, preferentemente de valor agregado, con un enfoque de mercado y con una visión a largo plazo en el sector.

Lo que puede generalizarse es la metodología desarrollada en la investigación, ya que las herramientas de gestión seleccionadas y los instrumentos empleados han sido probadas y son utilizadas por diversas organizaciones referentes, ya que abarcan aspectos integrales para mejorar la competitividad en la empresa.

Finalmente, la implementación de la Gestión integral en la MYPE de confecciones requiere que el empresario y el personal clave tengan conocimientos básicos de informática ya que gran parte de la documentación y el almacenamiento de la información generada se realiza mediante hojas de cálculo estructuradas en Ms Excel, de esta manera, se gestiona inicialmente la información pudiendo más adelante invertir en un software más especializado.

CONCLUSIONES

- Mediante la implementación de la Gestión Integral se consigue mejorar el nivel de competitividad en la MYPE de Confecciones de 19.2% a 55.7%, que representa un incremento de 36.5%. El resultado es aceptable con tendencia a regular según la escala utilizada.
- Mediante el uso de las herramientas que comprende la Gestión integral se consiguen incrementos en todas las variables de la competitividad en la Empresa en estudio, entre los más significativos se registran los siguientes: Utilizando el Proceso Estrategico se incrementa en la variable Planeación Estratégica en 68%, utilizando el Cuadro de Mando Integral se incrementa la variable Sistemas de Información en 50%, y utilizando la Gestión por Procesos se generan incrementos en las variables Aseguramiento de la Calidad en 46.5% y en la variable Producción y Operaciones un 33.5%. Por lo tanto, se evidencia que la metodología de Gestión Integral permite integrar y aplicar secuencialmente las herramientas mencionadas, posibilitando mejorar la competitividad de la MYPE de Confecciones.
- Entre los indicadores más representativos que se registra en la Empresa de Confecciones durante el periodo de seguimiento se tiene: la formación de empleados se incrementa en 19%, el plazo de entrega mejora en 12.4%, los recursos para nuevos productos se incrementan en 10.8%, los productos con defectos se reducen en 9.5% y la productividad incrementa en 6.8%.
- Se pudo constatar mejoras en el desempeño de funciones del personal debido a que se logró formalizar y documentar los procesos estratégicos, operativos y de soporte de la MYPE de Confecciones, además de sus procedimientos principales, como diseño, corte, costura y demás que se anexan. Asimismo, la comunicación interna mejora porque se registran las características del producto desde el inicio del proceso de producción utilizando una ficha técnica disponible para los procesos productivos intervinientes.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los investigadores, sistematizar la metodología propuesta en un aplicativo digital para facilitar el manejo y consolidación de la información. Hacer extensiva la línea de investigación a un mayor número de MYPE, con la finalidad de poder realizar comparativos respecto a la competitividad de las empresas en el sector confecciones del país. Además, sensibilizar exhaustivamente a la gerencia para lograr el compromiso organizacional junto al involucramiento del personal para reducir la resistencia a los cambios.
- Se recomienda a los empresarios de las MYPE de confecciones tener una perspectiva hacia una cultura de calidad con visión estratégica a largo plazo. Tal como se ha demostrado, con la apertura de una empresa y a la decisión de incorporar la propuesta se logran mejoras significativas. Además, invertir en la contratación de profesionales del sector textil y confecciones puede mejorar la competitividad de la empresa.
- Se recomienda al gobierno realizar estudios específicos del sector MYPE de confecciones, diseñar políticas industriales involucrando al empresariado y a la academia, con programas de desarrollo acorde al enfoque productivo de cada región, dirigida preferentemente a las MYPE con más de tres años de permanencia en el mercado que evidencien rentabilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, O. (2014). *Planteamiento de un Modelo de Gestión Integral para algunas PYMES manufactureras bogotanas. Una herramienta para perdurar y crecer en el mercado local* (tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia). Recuperado de:
<http://www.bdigital.unal.edu.co/46674/1/1032368222.2014.pdf>
- Aguila del, L. (2014). *Análisis y mejora de procesos de una empresa consultora en base a la implementación de ISO:2008 y Balanced Scorecard* (tesis de pregrado). Recuperado de
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5984>
- Andreu, E. & Martínez-Vilanova, R. (2011). *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando* (2.ª ed.). España: Esic Editorial.
- Avolio, B., Mesones, A., Roca, E. (2011). *Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas empresas en el Perú* (MYPES), *Revista Strategia, CENTRUM Católica*, 22, 70-80. Recuperado de
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>
- Bouby, F. (2013). *Gestión estratégica e innovación en las pymes peruanas bajo el actual contexto de crisis económica internacional. Revista de Investigación de la Fac. de CC. Administrativas, UNMSM*, 16(32), 19-28. Recuperado de
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/viewFile/8628/7473>
- Cámara de Comercio de Lima. (2018). *Revista La Cámara N° 826*. Recuperada de
https://www.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION826/Edicion_826.pdf
- Cámara de Comercio de Lima. (2016). *Perú Programa Económico 2016-2021*. Recuperado de
http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep2016_libroprogramaeco/libro%20iedep_paraweb.pdf
- CENTRUM Católica. (2018). *Ranking de Competitividad Mundial 2018*. Recuperado de
<http://vcentrum.pucp.edu.pe/promomails/2018/IMD/resultados-imd.pdf>
- Chávez, E., Inoñan, O. (2014). *Propuesta de mejora de los procesos operativos de la empresa de confecciones diankris* (tesis de pregrado, Universidad

- Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo). Recuperada de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/77/1/TL_ChavezEstevesLuz_InonanCastilloOrnella.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (2013). *Cómo mejorar la competitividad de las pymes en la Unión Europea y América latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/3094-como-mejorar-la-competitividad-pymes-la-union-europea-america-latina-caribe>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (2015). *Espacios de diálogo y cooperación productiva: el rol de las pymes*. Recuperada de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/38233-espacios-de-dialogo-y-cooperacion-productiva-el-rol-de-las-pymes>
- Congreso de la República de Perú. (2013). *Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial* (Ley N° 30056). Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/Textos/30056.pdf>
- Consejo Nacional de Competitividad. (2018). *Plan Nacional de Competitividad, Buscando la inserción exitosa del Perú en el mercado global*. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/normas/Plan_Nacional_de_Competitividad_Documento_Plan.pdf
- D'Alessio, F. (2015). *Ranking de Competitividad Mundial 2015, CENTRUM Católica*. Recuperado de <http://paper.vis.com.pe/centrum/FolletoIMD/>
- D'Alessio, F. (2014). *El proceso Estratégico; Un enfoque de gerencia* (2.ª edición, 2ª reimpresión). México-Lima: Pearson.
- Díaz, P. (2005). *Diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMEs del sector textil cuya producción se basa en el tisaje de tejidos para el hogar* (tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia). Recuperada de <https://riunet.upv.es/handle/10251/1950>
- Escobedo, P. (2013). *El cuadro de mando integral y sus efectos en el alineamiento organizacional* (tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116384>

- Flores, G. (2014). *Modelo empresarial clústers en negocios internacionales del sector exportador MYPES de confecciones textiles de Gamarra, Lima 2005-2012* (tesis de doctorado). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3865>
- Franco, M. (2012). *Factores determinantes del dinamismo de las pymes en Colombia* (tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona). Recuperada de <http://www.tdx.cat/handle/10803/96826>
- Gomez, L., Manrique, A. (2015). *Factores que limitan las esportaciones textiles de las Mypes de gamarra-Lima-La Victoria-2015* (tesis de maestría). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/24929/Garcilazo_SKW.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Guevara, R. (2015). *Ranking de Competitividad Mundial 2015, CENTRUM Católica*. Recuperado de <http://paper.vis.com.pe/centrum/FolletoIMD/>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- Hernández, K. (2012). *Propuesta de Guía de Administración Educacional del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos* (tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1311/>
- Huamán, L., Ríos, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa* (2ª.ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Instituto de Desarrollo Industrial Tecnológico y de Servicios. (2004). *Primer informe sectorial de la industria textil*. Recuperado de http://www.idits.org.ar/Nuevo/Servicios/Publicaciones/SectorTextil/Inf_sectorial_textil_Mza-IDITS.pdf
- Instituto Nacional de Calidad. (2018). Perú: *La calidad en las micro y pequeñas empresas manufactureras*. Recuperado de <https://www.inacal.gob.pe/principal/categoria/estudios-investigacione-oe>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2019* (Informe Técnico). Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi_trimestral_mayo2019.pdf

- Illia, Y. (2007). *Propuesta para la implementación del sistema de calidad ISO 9001 y su relación con la gestión estratégica por indicadores Balanced Scorecard aplicado a un operador logístico* (tesis de pregrado) Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/320>.
- Kaplan, R., Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- López, F. (2011). *Indicadores de Gestión*. Colombia: ICONTEC.
- Martínez, D. & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2008). *Estudio comparado de normas técnicas, nacionales e internacionales, relacionadas al sector textil confecciones*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/licitacion/pdfs/8_informe_final_tdr_3331normas_tecnicas.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2014). *Agenda de Competitividad 2014-2018*. Lima: Autor. Recuperado de http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/6/Agenda%20de%20Competitividad%202014-2018_RumboBicentenario.pdf
- Ministerio de la Producción. (2018). *Anuario estadístico industrial, Mipyme y comercio interno 2017*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/818-anuario-estadistico-industrial-mipyme-y-comercio-interno-2017>
- Ministerio de la Producción. (2018). *Las Mipyme en cifras 2017*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/829-las-mipyme-en-cifras-2017>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2003). *Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa (Ley N° 28015)*. Recuperada de http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY_28015.pdf

- Montava, I. (2006). *Estudio y diseño de un sistema de gestión mediante indicadores, destinado a empresas de los subsectores de la industria textil de no tejidos, confección y ennoblecimiento* (tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia). Recuperada de <https://riunet.upv.es/handle/10251/1897>
- Montoya, L., Silvestre, J. (2008). *Aplicación del Mapa de Competitividad del BID a empresas del Fondo Emprender* (tesis de grado). Recuperada de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/909/6584M798.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mora, E., Vera, M., Melgarejo, Z. (2013). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. Estudios Gerenciales*, 31(134) 79-87. Recuperado de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1931/html_10
- Niebuhr, H. (2014). *Propuesta de un modelo de gestión de calidad para una asociación de mypes del sector metal mecánico peruano que permite aumentar la productividad* (tesis de pregrado). Recuperada de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/322397?locale=es&language=es>
- Observatorio Pyme. (2012). *Cadena de valor textil y confecciones*. Recuperado de <http://www.observatoriopyme.org.ar/project/observatorio-pyme-regional-prov-de-santa-fe-informe-cadena-de-valor-textil-y-confecciones-ano-2011/>
- Pérez Fernández de Velasco, J. (2012). *Gestión por procesos* (5.^a ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Porter, M. (2007). *La ventaja competitiva de las naciones. Harvard Bussiness Review America Latina*. Recuperado de <https://es.calameo.com/read/00472423715ecda3a215b>
- Rodriguez, S. (2013). *Propuesta metodológica para la mejora de la calidad de gestión de las PYME venezolanas mediante la aplicación de modelos de excelencia organizacional* (tesis doctoral, Universidad de Politécnica de Valencia). Recuperada de <https://goo.gl/HMlw4r>
- Saavedra, M. (2012). *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana*. Recuperada de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/4898/2999>

- Saavedra, M., Milla, S., Tapia, B. (2013). *Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México*. Recuperada de <http://www.viiaccountingworkshop.upct.es/index.php/revista1/article/viewFile/38/68>
- Saavedra, M. (2016). *La competitividad de la Mipyme en el nivel micro: El caso de Querétaro, México*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5518/551857515008/html/index.html>
- Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación. (2004). *La cadena de valor en las PYME. Un análisis de los sectores de artes gráficas, piedra natural y textil-confección*. Recuperado de <http://www.innopro.upm.es/index.php/eng/Publicaciones-Cientificas/Libros/La-Cadena-de-Valor-en-las-PYME.-Un-analisis-de-los-sectores-de-Artes-Graficas-Piedra-Natural-y-Textil-Confeccion>
- Vásquez J. (2015). *Metodología de implantación de modelo balanced scorecard para la gestión estratégica. Caso pymes del Perú* (tesis de postgrado). Recuperada de: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2771/MAS_DET_028.pdf?sequence=3
- Yáñez, E. & Aviléz, J. (2013). *Propuesta de Diseño de Implementación de Un Sistema de Gestión Estratégico Operativo a Través de la Integración de Balanced Scorecard (Bsc) y El Sistema de Gestión de La Calidad ISO 9001:2008" Para Industrial y Comercial 3B S.A. (Industria Textil)* (tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil). Recuperada de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4300/1/UPS-GT000390.pdf>
- Yamakawa, P., Castillo del, C., Baldeón, J., Espinoza, L., Granda, J., Vega, L., (2010). *Modelo tecnológico de integración de servicios para la mype peruana*. Recuperada de <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2010/10/18/libro%20mype%201.pdf>

ANEXOS

Anexo N° 1: Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
Título: Competitividad de la MYPE de confecciones mediante la Gestión Integral					
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodología de la Investigación
Problema principal ¿Cómo mejorar la competitividad de la MYPE de confecciones mediante la Gestión Integral?	Objetivo Principal Implementar un método de Gestión Integral para mejorar la competitividad de la MYPE de confecciones.	Hipótesis Principal Utilizando la Gestión Integral se mejora la competitividad de la MYPE de confecciones.	Variable Independiente Gestión integral	Dimensiones <ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica • Producción y compras • Aseguramiento de la calidad • Comercialización • Contabilidad y finanzas • Recursos humanos • Gestión ambiental • Sistemas de información 	Método de investigación Cuantitativo Alcance de investigación Descriptivo
Problemas Específicos 1. ¿Cuáles son las herramientas de Gestión Integral que aportan a la competitividad de la MYPE de confecciones? 2. ¿Qué metodología para la Gestión Integral permite mejorar la competitividad de la MYPE de confecciones?	Objetivos Específicos 1. Analizar y seleccionar herramientas de Gestión Integral que aporten a la competitividad de la MYPE de confecciones. 2. Elaborar una metodología para la Gestión Integral que permita mejorar la competitividad de la MYPE de confecciones.	Hipótesis Específicas 1. El uso de las herramientas de Gestión Integral aportan a la competitividad de la MYPE de confecciones. 2. La aplicación de una metodología de Gestión Integral permite mejorar la competitividad de la MYPE de confecciones.	Variable Dependiente Competitividad de la MYPE de confecciones	Tipo de Investigación Preexperimental Diseño de investigación Preprueba/Posprueba con un caso de estudio	

Anexo N° 2: Indicadores para el sector MYPE de confecciones

INDICADORES FINANCIEROS

Posición financiera	1. Liquidez	Activo circulante / Exigible a corto plazo
	Comparación entre los totales del activo circulante y el pasivo circulante	
Ratios de rentabilidad	2. Coeficiente de solvencia	Recursos propios / Recursos ajenos
	Analiza el endeudamiento de la empresa	
	3. Rentabilidad sobre ventas	Beneficio neto / Ventas
	Relaciona el beneficio neto de la empresa, después de deducir los intereses y los impuestos, con el total de facturación	

INDICADORES COMERCIALES

Clientes	4. Facturación	Cifra de facturación
	valor de la cifra total de facturación.	
	5. Reclamación clientes	Reclamaciones por calidad
	Número de comunicaciones de los clientes con motivo de irregularidades en la calidad de producto, servicio, etc.	
Publicidad y marketing	6. Impagados	Cifra impagados / Facturación
	Relación entre los impagados originados por la facturación.	
Red comercial	7. Asistencia a ferias	Gastos participación a ferias / Facturación
	Indica la relación entre los gastos que suponen la asistencia a ferias, certámenes y la facturación.	
	8. Consecución ventas presupuestadas	Facturación presupuestada / Facturación real
	Indica la aproximación del valor estimado u objetivo de ventas a la realidad de la facturación.	

INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS

Satisfacción de planilla	9. Ausentismo	Horas ausencia / Horas laborables
	Indica el tiempo durante el cual el trabajador no asiste al trabajo	
Salariales	10. Costes salariales	Coste salarial / Facturación
	Relación de lo que suponen los costos salariales a la empresa respecto a diferentes parámetros.	
Formación y crecimiento	11. Empleados formación anual	Operarios receptores formación / Operarios totales
	Cantidad de operarios que han recibido formación durante el periodo de tiempo considerado, que mejore su cualificación respecto a su trabajo.	

INDICADORES DE INNOVACIÓN

Innovación	12. Eficacia de innovación	Gastos en innovación / Facturación nuevos productos
	Relaciona los gastos que supone a la empresa la inversión en innovación respecto al total de facturación.	
	13. Beneficio nuevos artículos	(Beneficio nuevos artículos/precio venta)x100
	Beneficio que aportan a la empresa nuevos artículos o mercados.	
	14. Proyectos I+D+I	Financiación obtenida
	Recursos obtenidos por proyectos de I+D+I presentados a convocatorias de la administración, o bien la eficacia obtenida en las solicitudes.	

(continúa...)

INDICADORES DE LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS

Calidad y servicio del producto fabricado	15. Porcentaje de defectos	(Unid. defectuosas/Total producción) x 100
	Relaciona la producción defectuosa con el total producido. Debe considerarse en valor absoluto de la producción o referido a los procesos causantes de los defectos.	
	16. Calidad de subcontratación	(Unid. defectuosas/Total producción)x100
	Porcentaje de prendas defectuosas fabricadas por cada una de las operaciones subcontratadas.	
	17. Devolución de clientes por calidad	Unid. devueltas / Unidades servidas
	Devoluciones de los clientes con motivo de calidad de producto.	
	18. Plazo de entrega	Total(Fecha entrega-fecha solíc.)/Total pedidos
	Días transcurridos desde la fecha de pedido del cliente (o comercial) y la fecha de servicio del pedido completo.	
Calidad de compras	19. Saldos imputables al servicio adquirido	(Unid. Defect. por tejido / Total producción) x 100
	Indica el porcentaje de unidades defectuosas fabricadas debidas a la no calidad de la materia prima, la tela.	
Costos de producción	20. Costo del proceso	Costo total de procesos / Total prendas fabricadas
	Costo del valor añadido del procesos completo o de cada etapa del proceso productivo: corte, confección, acabado, control de calidad, etc.	
	21. Costo del minuto de confección	Costo M.O.D/minutos de presencia
	Costo que supone la confección de las prendas en función del tiempo empleado en cada una de ellas.	
	22. Costo logística de producción	Costo logística op. Ext. / Total prendas fabr. Ext.
	Costo de la logística cuando la operaciones se subcontratan al exterior (transporte, control de calidad, mano de obra indirecta, etc).	
Rendimiento de la instalación	23. Rendimiento total de la instalación	(Total prendas fabricadas / Capacidad productiva) x 100
	Considerando la producción del total de la instalación.	
	24. Planificación del trabajo	Total prendas pendientes servicio / Capacidad productiva teórica
	Considera el volumen de trabajo pendiente de realizar expresado en días.	
Costos de mano de obra	25. Operarios	Facturación total / N° operarios
	Indica la relación existente entre la cifra de facturación y el total de empleados para obtenerla.	

Anexo N° 3: Matriz FODA de la Empresa de Confecciones

MATRIZ FODA							
El proceso que se realiza en los cuatro cuadrantes es el emparejamiento para generar y registrar las estrategias FO, FA, DO y DA en la matriz, el emparejamiento debe procurar generar estrategias externas así como estrategias internas que apoyen la implementación de las primeras.							
MATRIZ FODA DE LA EMPRESA DE CONFECCIONES					Código:	E6	
					Versión:	1	
<div> <div>Análisis Interno</div> <div>Análisis Externo</div> </div>		Fortalezas			Debilidades		
	1.-	Capacidad en desarrollo de nuevos productos.			1.-	Escasez de canales de venta.	
	2.-	Infraestructura para producción propia.			2.-	Falta mano de obra calificada.	
	3.-	Calidad de producto			3.-	No se tiene una estructura organizacional ni se realiza control operativo.	
	4.-	Marca propia.			4.-	Carece de planeamiento estratégico.	
	5.-	Flexibilidad y adaptación al cambio.			5.-	Marca no conocida en el mercado.	
					6.-		
Oportunidades		Estrategias FO. Explora			Estrategias DO. Busque		
1.-	Diseños básicos de prendas en el mercado actual.	1.- Penetración de mercado con mayor producción de calidad de acuerdo a las necesidades del cliente.	O1, O2, O4, F1, F2, F3, F4, F5		1.- Participar en ferias comerciales y capacitarse en centros técnicos especializados.		O4, O5, O6, D1, D5
2.-	Acuerdos comerciales y beneficios arancelarios.	2.- Desarrollo de nuevos estilos y productos con tecnología.	O3, O4, F1, F2, F5		2.- Establecer una plataforma virtual de comercio electrónico.		O3, D1
3.-	Tendencia a nuevas tecnologías y comercio electrónico.	3.-			3.- Incorporar buenas prácticas en los procesos de gestión, producción y comercialización para la mejora continua.		O3, O5, D3, D4
4.-	La demanda de ropa deportiva es creciente a nivel nacional e internacional.	4.-			4.- Invertir en sistemas de información estratégico y operativo		O3, O5, D3, D4
5.-	Incremento de entidades especializadas para el asesoramiento a las MYPE.	5.-			5.-		
6.-	Mayor número de ferias de promoción comercial y ruedas de negocio.						
Amenazas		Estrategias FA. Confronta			Estrategias DA. Evite		
1.-	Prendas de vestir importadas a bajos precios.	1.- Dirigir la oferta a un segmento específico de mercado.	A2, A5, F5		1.- Desarrollar mano de obra calificada		A3, D2
2.-	Altos precios de materia prima.	2.-			2.-		
3.-	Ingreso de nuevos competidores.	3.-			3.-		
4.-	Poca diversidad de productos.	4.-			4.-		
5.-	Tendencia de cambio en las necesidades de los consumidores.	5.-			5.-		

Anexo N° 4: MCPE de la Empresa de Confecciones

MATRIZ CPE DE LA EMPRESA DE CONFECCIONES															Código:	E11
															Versión:	1
ESTRATEGIAS																
1		2		3		4		5		6						
Desarrollo de nuevos estilos y productos con tecnología.		Participar en ferias comerciales y capacitarse en centros técnicos especializados.		Establecer una plataforma virtual de comercio electrónico.		Incorporar buenas prácticas en los procesos de gestión, producción y comercialización para la mejora continua.		Dirigirla oferta a un segmento específico de mercado.		Desarrollar mano de obra calificada						
Peso		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	TPA		
Factores críticos para el éxito																
Oportunidades																
1.-	Diseños básicos de prendas en el mercado actual.	12%	4	0.48	3	0.36	2	0.24	4	0.48	4	0.48	1	0.12		
2.-	Acuerdos comerciales y beneficios arancelarios.	9%	1	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	1	0.09	3	0.27		
3.-	Tendencia a nuevas tecnologías y omercio electrónico.	15%	1	0.15	1	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	2	0.3		
4.-	La demanda de ropa deportiva es creciente a nivel nacional e internacional	5%	3	0.15	3	0.15	4	0.2	2	0.1	1	0.05	1	0.05		
5.-	Incremento de entidades especializadas para el asesoramiento a las MYPE	10%	3	0.3	3	0.3	2	0.2	4	0.4	3	0.3	2	0.2		
6.-	Mayor número de ferias de promoción comercial y ruedas de negocio.	9%	3	0.27	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36		
Amenazas																
1.-	Prendas de vestir importadas a bajos precios.	10%	1	0.1	4	0.4	3	0.3	1	0.1	4	0.4	2	0.2		
2.-	Altos precios de materia prima.	8%	2	0.16	1	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16		
3.-	Ingreso de nuevos competidores.	6%	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12		
4.-	Poca diversidad de productos.	10%	2	0.2	2	0.2	1	0.1	3	0.3	3	0.3	1	0.1		
5.-	Tendencia de cambio en las necesidades de los consumidores.	6%														
Fortalezas																
1.-	Capacidad en desarrollo de nuevos productos.	5%	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05		
2.-	Infraestructura para producción propia.	10%	1	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4	2	0.2	3	0.3		
3.-	Calidad de producto	20%	4	0.8	2	0.4	2	0.4	4	0.8	3	0.6	1	0.2		
4.-	Marca propia.	5%	3	0.15	3	0.15	2	0.1	1	0.05	4	0.2	3	0.15		
5.-	Flexibilidad y adaptación al cambio.	10%	4	0.4	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1		
Debilidades																
1.-	Escasez de canales de venta.	5%	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	4	0.2	2	0.1		
2.-	Falta mano de obra calificada.	15%	2	0.3	2	0.3	2	0.3	1	0.15	2	0.3	3	0.45		
3.-	No se tiene una estructura organizacional ni se realiza control operativo.	15%	3	0.45	3	0.45	4	0.6	4	0.6	1	0.15	1	0.15		
4.-	Carece de planeamiento estratégico.	5%	1	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1		
5.-	Marca no conocida en el mercado.	10%	2	0.2	1	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1		
Total		200%		4.72		4.74		4.6		5.76		4.85		3.58		

Anexo N° 5: Matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo de la Empresa de Confecciones

MATRIZ DE ESTRATEGIAS VS. OBJETIVOS DE LARGO PLAZO DE LA EMPRESA DE CONFECCIONES										Código:	E12			
										Versión	1			
										Objetivos de Largo Plazo				
Estrategias										OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5
										Al 2021 alcanzar una rentabilidad financiera (ROE) del 35%.	Al 2021 se elevará el índice de satisfacción de los clientes de 98%.	Al 2021 se mantendrá un incremento de la efectividad productiva anual de 98%.	Al 2021 lograr un incremento promedio de 40% en el beneficio de nuevos productos.	Al 2021 lograr la calificación del 100% del personal permanente.
1.-	Desarrollo de nuevos estilos y productos con tecnología.									X	X		X	X
2.-	Participar en ferias comerciales y capacitarse en centros técnicos especializados.									X		X	X	
3.-	Establecer una plataforma virtual de comercio electrónico.									X	X	X	X	X
4.-	Incorporar buenas prácticas en los procesos de gestión, producción y comercialización para la mejora continua.									X	X	X	X	X
5.-	Desarrollar mano de obra calificada									X	X	X	X	X

Anexo N° 6: Recursos asignados de la Empresa de Confecciones

RECURSOS ASIGNADOS DE LA EMPRESA DE CONFECCIONES				
Código:			E14	Versión: 1
Financieros			Físicos	Humanos
OCP				Tecnológicos
OCP1.1	En el 2019 aumentar la rentabilidad de la empresa en 15%		Optimizar la capacidad de trabajo	Personal capacitado
OCP1.2	En el 2019 incrementar en 10% la liquidez de la empresa	Financiamiento		Personal capacitado
OCP2.1	En el 2019 incrementar en 10 % en la Satisfacción al Cliente		Cuestionario a clientes	Personal capacitado
OCP2.2	En el 2019 elevar las ventas en 20%	Financiamiento para participar en ferias. Web	Local de ventas, puestos de exhibición	Internet, PC para desarrollo de redes sociales
OCP3.1	En el 2019 mejorar la efectividad operativa en 35%	Recursos propios	Disponer espacios de trabajo	PC, sistemas de información
OCP3.2	En el 2019 incrementar la productividad operativa en 20%	Recursos propios	Máquinas y equipos	PC, sistemas de información
OCP4.1	En el 2019 incrementar en 25% el beneficio de desarrollo de nuevos productos	Recursos propios	Espacio de trabajo	PC, sistemas de información
OCP4.2	En el 2019 contar con una plataforma web y posicionamiento en redes.	Recursos propios		Internet, PC para desarrollo web y redes sociales
OCP5.1	Lograr capacitar al 60% de personal de operaciones principales en el 2019	Recursos propios		PC, sistemas de información

Anexo N° 7: Políticas de la Empresa de Confecciones

POLÍTICAS DE LA EMPRESA DE CONFECCIONES					Código:	E15
					Versión:	1
		Estrategias				
	Políticas	Desarrollo de nuevos estilos y productos con tecnología.	Participar en ferias comerciales y capacitarse en centros técnicos especializados.	Establecer una plataforma virtual de comercio electrónico.	Incorporar buenas prácticas en los procesos de gestión, producción y comercialización para la mejora continua.	Dirigir la oferta a un segmento específico de mercado.
1.-	Satisfacer al cliente sin dejar de lado los valores de la empresa	X	X	X	X	X
2.-	Asegurar la calidad de los productos	X		X		
3.-	Incentivar la innovación y creatividad	X	X	X	X	X
4.-	Integrar los procesos y personas de la empresa	X	X		X	X
5.-	Enfatizar en capacitar al personal de procesos críticos	X	X	X		

Anexo N° 8: Matriz de iniciativas Estratégicas

MATRIZ DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS								
Relación entre objetivos e iniciativas A Alta Relacion M Relacion media B Baja/Ninguna Relacion			E-01	E-02	E-03	E-04	E-05	
			Desarrollo de nuevos estilos y productos con tecnología.	Participar en ferias comerciales y capacitarse en centros técnicos especializados.	Establecer una plataforma virtual de comercio electrónico.	Incorporar buenas prácticas en los procesos de gestión, producción y comercialización.	Dirigir la oferta a un segmento específico de mercado.	
TABLERO DE CONTROL								
Perspectiva	OBJETIVO ESTRATEGICO							
Financiera	O1	En el 2019 aumentar la rentabilidad de la empresa en 15%	M	A	A	A	M	
	O2	En el 2019 incrementar en 10% la liquidez de la empresa	M	M	M	M	A	
Cliente	O3	En el 2019 incrementar en 10 % en la Sastifaccion al Cliente	A	M	A	A	M	
	O4	En el 2019 elevar las ventas en 20%	A	A	A	M	A	
Procesos Internos	O5	En el 2019 mejorar la efectividad operativa en 35%	A	M	B	A	M	
	O6	En el 2019 incrementar la productividad operativa en 20%	M	A	B	A	M	
Innovación	O7	En el 2019 incrementar en 25% el beneficio de desarrollo de nuevos productos	A	A	M	M	A	
Aprendizaje	O8	Lograr capacitar al 60% de personal de operaciones principales en el 2019	A	M	M	A	M	
Calificación:	ALTAS		5	4	3	5	3	
	MEDIAS		3	4	3	3	5	
	BAJAS		0	0	2	0	0	
PRIORIDAD EN LA IMPLEMENTACIÓN			4°	2°	3°	1°	5°	

Anexo N° 9: Plan estratégico integral de la Empresa de Confecciones

		PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL DE LA EMPRESA DE CONFECCIONES				Código:	E16	
						Versión:	1	
						Fecha de aprob.:	2018	
Misión Desarrollar y ofrecer al mercado ropa deportiva de alto valor agregado con innovación y calidad orientados a mejorar el desempeño del deportista.	VISIÓN							
	Ser uno de los líderes en el Perú en la confección de ropa deportiva de alto valor agregado en un plazo de 3 años.							
	Intereses organizacionales		OBJETIVOS A LARGO PLAZO					Valores
			OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	1.- Calidad
	1.- Rentabilidad	Al 2021 alcanzar una rentabilidad financiera (ROE) del 35%.	Al 2021 se elevará el índice de satisfacción de los clientes de 98%.	Al 2021 se mantendrá un incremento de la efectividad productiva anual de 98%.	Al 2021 lograr un incremento promedio de 40% en el beneficio de nuevos productos.	Al 2021 lograr la calificación del 100% del personal permanente.	2.- Innovación	
	2.- Incrementar la participación de mercado						Puntualidad	
	3.- Satisfacción de clientes						4.- Excelencia	
	4.- Diseño de productos						5.- Compromiso con los clientes	
							6.- Honestidad	
	Estrategias							POLÍTICAS
	1.- Desarrollo de nuevos estilos y productos con tecnología.	X	X		X	X	1.- Desarrollo de nuevos estilos y productos con tecnología.	
	2.- Participar en ferias comerciales y capacitarse en centros técnicos especializados.	X		X	X		2.- Participar en ferias comerciales y capacitarse en centros técnicos especializados.	
	3.- Establecer una plataforma virtual de comercio electrónico.	X	X	X	X	X	3.- Establecer una plataforma virtual de comercio electrónico.	
	4.- Incorporar buenas prácticas en los procesos de gestión, producción y comercialización para la	X	X	X	X	X	4.- Incorporar buenas prácticas en los procesos de gestión, producción y comercialización para la	
	5.- Dirigir la oferta a un segmento específico de mercado.	X	X	X	X	X	5.- Dirigir la oferta a un segmento específico de mercado.	
	CMI		OBJETIVOS A CORTO PLAZO					INDICADORES
	1.- Perspectiva Financiera	En el 2019 aumentar la rentabilidad de la empresa en 15%					Rentabilidad Financiera, Margen sobre Ventas, Margen de Utilidad Bruta	
		incrementar en 10% la liquidez de la empresa					Liquidez	
	2.- Perspectiva Comercial		incrementar en 10% en la Satisfacción al Cliente				Satisfacción del Cliente	
			En el 2019 elevar las ventas en 20%				Facturación, Número de Clientes	
	3.- Perspectiva Procesos			En el 2019 mejorar la efectividad operativa en 35%			Plazo de Entrega, Porcentaje de productos con defectos	
				En el 2019 incrementar la productividad operativa en 20%			Productividad, Costo del proceso, Rendimiento total de la instalación	
	4.- Perspectiva Innovación				En el 2019 incrementar en 25% el desarrollo de nuevos productos.	En el 2019 contar con una plataforma web y posicionamiento en redes.	Beneficio de nuevos productos, Recursos para desarrollo de productos	
	5.- Perspectiva Aprendizaje					Lograr capacitar al 60% de personal de operaciones principales en el 2019	Formación de empleados, Costo salarial	
	CÓDIGO DE ÉTICA							
	1.-	Competir ética y moralmente						
	2.-	Cooperar con el crecimiento del sector confecciones.						
3.-	Integridad							
4.-	Seguir las normas de calidad nacionales e internacionales.							

Anexo N° 10: Matriz de Identificación de procesos de la empresa de Confecciones

	MATRIZ DE IDENTIFICACION DE PROCESOS		Código:	P1
			Versión:	1
Elaborado por:			Fecha de elab.:	2018
Proveedor	Procesos (Macroprocesos, Procesos y/o Subprocesos)	Cientes	Responsable (Puesto a cargo del Proceso)	
Gestión Comercial, Gestión de la Calidad, Desarrollo de Producto, Gestión de Compras, Gestión de Personal	1. Gestión de la Producción Planificación de la Producción Documentar, almacenar y mantener Procesos de Confección Corte Bordado Costura Acabado Analizar el proceso y mejorar	Gestión comercial, Gestión de Compras, Gestión de personal, gestión de la Calidad	Jefe de producción	
Gestión comercial, Gestión de Compras, Gestión de la Producción	2. Desarrollo de Productos Planificar desarrollo Desarrollo de producto Analizar el proceso y mejorar	Gestión de la producción, Gestión de Compras, Gestión Comercial, Gestión de la Calidad	Jefe de desarrollo de producto	
Cliente externo, Desarrollo de Producto, Gestión de la Producción	3. Gestión Comercial Planeamiento de ventas Ventas Evaluar la satisfacción de los clientes	Desarrollo de producto, Gestión Empresarial, Gestión de la Calidad	Jefe de Ventas	
Proveedor externo, Gestión Empresarial, Desarrollo de producto, Gestión de la Producción	4. Gestión de Compras Planeamiento de compras Compras Analizar el proceso y mejorar	Gestión de producción, Desarrollo de Producto, Gestión empresarial, Gestión de la Calidad	Jefe de Compras	
Todos los procesos	5. Gestión Empresarial Definir la estrategia organizacional y comunicarla Definir requisitos legales y cumplimiento Asignar recursos según presupuesto Revisar y aprobar cambios en los procesos Analizar el proceso y mejorar	Todos los procesos	Gerente General	
Todos los procesos	6. Gestión de Personal Planeamiento de recursos humanos Contratar personal y registrar asistencia Capacitar y evaluar al personal Analizar el proceso y mejorar	Todos los procesos	Jefe de Personal	
Todos los procesos	7. Gestión de la calidad Planificar auditorías Controlar documentos Consolidar indicadores Analizar el proceso y mejorar	Todos los procesos	Coordinador de la Calidad	

Anexo N° 11: Catálogo de procesos de la Empresa de Confecciones

		CATALOGO DE PROCESOS					Código:	P2
							Versión:	1
Elaborado por:							Fecha de Elab.:	2018
Clasificación	Cod. Macr	Macroproceso	Cod. Proc.	Procesos	Cod. SubProc	Subprocesos	Responsable	
PROCESOS ESTRATÉGICOS	PE-1	Gestión Empresarial	PE-1.1	Definir la estrategia organizacional y comunicarla			Gerente General	
			PE-1.2	Definir requisitos legales y cumplimiento				
			PE-1.3	Asignar recursos según presupuesto				
			PE-1.4	Revisar y aprobar cambios en los procesos				
			PE-1.5	Analizar el proceso y mejorar				
PROCESOS OPERATIVOS	PO-1	Gestión de la Producción	PO-1.1	Planificación de la Producción	PO-1.3.1	Proceso de Corte	Jefe de Producción	
			PO-1.2	Documentar, almacenar y mantener	PO-1.3.2	Proceso de Bordado		
			PO-1.3	Procesos de Confección	PO-1.3.3	Proceso de Costura		
			PO-1.4	Analizar el proceso y mejorar	PO-1.3.4	Proceo de Acabados		
	PO-2	Desarrollo de Producto	PO-2.1	Planificar desarrollo			Jefe de Desarrollo de Producto	
	PO-3	Gestión Comercial	PO-2.2	Desarrollo de producto			Jefe de Ventas	
			PO-2.3	Analizar el proceso y mejorar				
			PO-3.1	Planeamiento de ventas				
PROCESOS DE SOPORTE	PS-1	Gestión de Compras	PO-3.2	Ventas			Jefe de Compras	
			PO-3.3	Evaluar la satisfacción de los clientes				
			PS-1.1	Planeamiento de compras				
		PS-2	Gestión de Personal	PS-1.2	Compras			Jefe de Personal
				PS-1.3	Analizar el proceso y mejorar			
PS-2.1				Planeamiento de recursos humanos				
PS-2.2				Contratar personal y registrar asistencia				
	PS-3	Gestión de Calidad	PS-2.3	Capacitar y evaluar al personal			Coordinador de Calidad	
			PS-2.4	Analizar el proceso y mejorar				
			PS-3.1	Planificar auditorías				
			PS-3.2	Controlar documentos				
			PS-3.3	Consolidar indicadores				
			PS-3.4	Analizar el proceso y mejorar				

Anexo N° 12: Proceso de Gestión Empresarial

FICHA DE PROCESO					
	GESTIÓN EMPRESARIAL				<div>Código: PE-1</div> <div>Versión: 1</div>
Proceso:	ESTRATÉGICO				
Objetivo:	Garantizar el buen desempeño de la gestión a través de la planificación, mejora de objetivos, asignación de recursos y revisión del desempeño para el crecimiento de la empresa.				
Alcance:	Desde la planificación estratégica, seguimiento a las acciones y recursos asignados, hasta la evaluación de los objetivos y procesos de la empresa.				
Proveedores	Entradas	Procesos, Subprocesos y Actividades	Tipo	Salidas	Clientes
Gestión de la Calidad	Informe de auditorías	1. GESTIÓN EMPRESARIAL			
Cientes y mercados	Reporte de Ventas	1.1 Definir la estrategia organizacional y comunicarla	P, H	Plan estratégico	Todos los procesos
Gestión Comercial	Necesidades del mercado	Realizar el presupuesto anual de la empresa		Misión, visión, objetivos estratégicos	
Contabilidad	Estados financieros	Realizar el planeamiento estratégico		Presupuesto anual	Todos los procesos
Entidades gubernamentales	Normativas legales y reglamentarios	1.2 Definir Requisitos legales y cumplimiento	P, H	Documentos legales vigentes	Todos los procesos
Todos los procesos	Solicitud de requerimientos	1.3 Asignar recursos según presupuesto Participar con las reuniones programadas Revisar y aprobar los programas anuales de la empresa Disponer infraestructura, maquinaria, equipos y condiciones necesarias Verificar la gestión financiera	H	Recursos asignados Programa de reuniones Programas anuales	Todos los procesos
Gestión de la Calidad	Solic. de acción de mejora	1.4 Revisar y aprobar cambios en los procesos	H	Perfil de puesto aprobado	Todos los procesos
Gestión Personal	Perfiles de puesto	Asignar responsabilidades y autoridad de cargos Revisar y aprobar cambios en procesos y procedimientos		Procedimientos aprobados	
Todos los procesos	Informe de objetivos Indicadores Satisfacción del cliente	1.5 Analizar el proceso y mejorar Verificar y realizar cambios necesarios para la mejora Verificar el cumplimiento de objetivos	V, A	Planes y acciones de mejora	Todos los procesos
Documentos relacionados			Recursos del proceso		Indicadores relacionados
Manual de Gestión Integral	Recursos físicos		Liquidez		
Estrategia organizacional	Computadora		Rentabilidad sobre Ventas		
Contratos	Teléfono		Porcentaje margen bruto		
Requisitos legales	Impresora		Facturación		
Plan Estratégico	Elementos de papelería				
	Recursos Humanos				
	Gerente General				

Anexo N° 13: Proceso de Gestión de la Producción

FICHA DE PROCESO						
GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN			Código: Versión: Tipo: Fecha de elab.: Responsable:			
Proceso:			PO-1 1 OPERATIVO			
Objetivo:			2018			
Alcance:			Jefe de Producción			
Proveedores			Clientes			
Entradas			Procesos, Subprocesos y Actividades		Salidas	
Gestión Empresarial Gestión de la Calidad Desarrollo de Productos	Plan estratégico Objetivos estratégicos Formatos Orden de pedido Ficha técnica		1. GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN 1.1 Planificar la Producción Elaborar plan de producción Planificar requerimientos del plan de Prod. Elaborar el Programa de mantenimiento Plantear los objetivos asignados		Programa de producción Programa de mantenimiento Fechas de entrega Requerimiento de personal	
	Plan de Producción Ficha técnica Orden de pedido Insumos para confección		1.2 Documentar, almacenar y mantener Realizar OP Realizar reportes de producción Controlar la materia prima Efectuar el plan de mantenimiento Cumplir con los plazos de entrega		Reporte de producción Reporte de horas extras Prendas terminadas	
	Mano de obra		1.3 Proceso de Confección Proceso de Corte Proceso de Bordado Proceso de Costura Proceso de Acabado			
	Reportes de producción		1.4 Analizar el proceso y mejorar Verificar el cumplimiento de plan de prod. Verificar el cumplimiento de requerimientos Reportar la producción diaria Identificar ineffectividades y realizar mejoras		Reporte de indicadores Informe de producción	
Documentos relacionados			Recursos del proceso		Indicadores relacionados	
Ficha técnica	Proced. de corte	Recursos físicos	Insumos para confección y avisos		Plazo de Entrega	
Orden de pedido	Proced. de costura	Maquinaria	Elementos de papelería		% de producocts con defectos	
Programa de producción	Proced. de acabado	Equipos	Accesorios de costura		Costo del proceso	
Programa de mantenimiento	Reporte de Producción	Recursos Humanos	Personal de costura		Rendimiento d ela instalación	
Solic. de acción de mejora		Personal de corte Jefe de producción	Personal de acabados		Rendimiento de la mano de obra	
					Costo por mi nuto de confección	

Anexo N° 14: Proceso de Desarrollo de Producto

FICHA DE PROCESOS					
			Código:	PO-2	
			Versión:	1	
Proceso:	DESARROLLO DE PRODUCTO			Tipo:	OPERATIVO
Objetivo:	Planear, diseñar y desarrollar prendas cumpliendo los requerimientos del cliente			Fecha elab.:	2018
Alcance:	Desde el requerimiento de comercial hasta la consolidación de entregables a confección.			Responsible:	Jefe de Desarrollo de Producto
Proveedores	Entradas	Procesos, Subprocesos y Actividades		Tipo	Salidas
Gestión Comercial	Orden de Pedido	1. DESARROLLO DE PRODUCTO		P	Programa de desarrollo de Prod.
		1.1 Planificar desarrollo			
		1.1.1 Planificar el plan de DP			
		1.1.2 Planificar nuevos desarrollos			
Gestión Comercial	Solicitud de cotización	1.2 Desarrollar producto		H, V	Ficha técnica
	Orden de Pedido	Definir producto y verificar características			Solicitud de requerimientos
	Cotización de proveedores	Costear producto			Tizados
	Solicitud de acción de mejora	Elaborar ficha de especificaciones			Reporte de Desarrollos
Gestión de Compras		Definir Consumos de materiales			Muestras
		Desarrollar prototipos			
		Elaborar moldes			
		Plotear Tizados			
Gestión de la Producción		Diseñar producto			
		Mantener indicadores asignados			
		1.3 Analizar el Proceso y Mejorar		V, A	Reporte de indicadores
	Solicitud de acción de mejora	Verificar cumplimiento de características			
		Verificar el logro de objetivos			
		Verificar solicitud de acción de mejora			
		Analizar el reporte de desarrollos			
Documentos relacionados		Recursos del proceso		Indicadores relacionados	
Ficha técnica	Solicitud de requerimientos	Recursos físicos		Recursos para desarrollo de productos	
		Equipo de cómputo		Eficacia de la innovación	
		Plotter		Productos nuevos	
		Software textil			
Plan estratégico	Plan estratégico	Recursos humanos			
		Jefe de desarrollo de producto			

Anexo N° 15: Proceso de Gestión Comercial

FICHA DE PROCESOS					
				Código: PO-3	
				Versión: 1	
Proceso:	GESTIÓN COMERCIAL				
Objetivo:	Garantizar la satisfacción del cliente ofreciendo productos que cumplan cada requerimiento. Asimismo velar por la rentabilidad de la empresa.				
Alcance:	Desde la definición de la estrategia comercial, generar la venta, hasta la evaluación de la satisfacción del cliente.				
Proveedores	Entradas	Procesos, Subprocesos y Actividades	Tipo	Salidas	Clientes
Cliente externo Desarrollo de Producto Gestión de la Producción	Necesidades de los clientes	1. GESTIÓN COMERCIAL 1.1 Planeamiento de ventas Definir la estrategia comercial Plantear los objetivos anuales Actualizar el perfil del cliente Realizar el plan de ventas	P	Objetivos anuales Propuesta comercial clientes para visitar	Gestión de la Calidad
	Cotización del cliente Solicitud de Compra Requisitos del cliente Características del producto Fechas de entrega	1.2 Ventas Atender y cotizar al cliente Definir características y precio del producto Generar orden de pedido Emitir facturas y guías de remisión Realizar despacho del producto Realizar el cobro y seguimiento	H	Cotización Orden de pedido Facturas y guías de remisión Productos terminados Precio del producto	Cliente externo Desarrollo de Producto
	Encuestas de satisfacción Quejas, reclamos Indicadores	1.4 Evaluar la satisfacción de los clientes Aplicar encuestas al cliente Atención de quejas y reclamos Verificar resultado de encuestas Realizar acciones de mejora	V, A	Reporte de indicadores Planes de mejora Resultados de encuestas	Gestión Empresarial Gestión de la Calidad
Documentos relacionados		Recursos del proceso		Indicadores relacionados	
Estrategia organizacional Procedimiento de ventas Normativas legales Plan estratégico Catálogo de productos Contratos	Cotización Factura Orden de pedido Encuesta de satisfacción Solicitud. AC y P Catálogo de materiales	Recursos físicos Computadora Teléfono Impresora Recursos Humanos Jefe comercial		Satisfacción del cliente Número de Clientes Facturación Beneficio de nuevos productos Eficacia de la innovación	

Anexo N° 16: Proceso de Gestión de Compras

FICHA DE PROCESOS						
					Código:	PS-1
					Versión:	1
Proceso:	GESTION DE COMPRAS					Tipo: SOPORTE
Objetivo:	Garantizar el abastecimiento de materias primas de forma oportuna cumpliendo el requerimiento de lo solicitado.					Recha de elab.: 2018
Alcance:	Desde la selección de proveedores, adquisición de insumos, recojo, hasta evaluación de proveedores.					Responsable: Jefe de Compras
Proveedores	Entradas	Procesos, Subprocesos y Actividades		Tipo	Salidas	Cientes
Gestión Empresarial Desarrollo de Producto	Plan estratégico Requerimiento de materia prima	1. GESTIÓN DE COMPRAS 1.1 Planeamiento de Compras Definir política de compras Planificar las compras		P	Política de Compras Programa de compras	Gestión de la Calidad
Desarrollo de Producto Gestión de la Producción Proveedores Gestión Empresarial	Características de materias primas Solicitud de requerimiento Facturas Recursos económicos	1.2 Compras Seleccionar proveedores y cotizar Comparar propuestas Adquirir materia prima Recepcionar y verificar la compra Informar las no conformidad al proveedor Almacenar facturación y doc. Externos		H, V	Orden de Compra Factura de compra Productos inspeccionados Reporte de compras Listado de proveedores	Desarrollo de Producto Gestión de la Calidad Gestión de la Producción
Proveedores	Facturas Registro de compras	1.3 Analizar el proceso y mejorar Verificar el desempeño de los proveedores Realizar informe de compras		V, A	Informe de compras	Gestión Empresarial Gestión de la Calidad
Documentos relacionados		Recursos del proceso		Indicadores relacionados		
Solicitud de requerimiento Procedimientos de compras Política de compras		Recursos físicos Teléfono	Elementos de papelería	% de productos con defectos		
		Recursos Humanos Jefe de compras	Recursos económicos			

Anexo N° 17: Proceso de Gestión de Personal

FICHA DE PROCESOS							Código:	PS-2			
Proceso:							Versión:	1			
							Tipo:		SOPORTE		
Objetivo:							Fecha de elab.:		2018		
Alcance:							Responsable:		Gerente		
Proveedores							Entradas	Procesos, Subprocesos y Actividades	Tipo	Salidas	Clientes
Gestión Empresarial Todos los procesos Entidades gubernamentales Todos los procesos Mercado laboral Personal de la empresa Todos los procesos Todos los procesos	Plan estratégico Características de puestos Responsabilidad de cargos Solicitud de capacitación Requisitos legales Solic. de requerimiento de personal Personal postulante Horas trabajadas Personal de la empresa Inf. desempeño del personal Horas trabajadas	1. GESTIÓN DE PERSONAL 1.1 Planeamiento de recursos humanos Definir política de contratación Definir perfil de puestos Elaborar programa de capacitación 1.2 Contratar personal Convocar y seleccionar personal Evaluar y contratar personal Realizar la inducción al personal 1.3 Registrar asistencia del personal 1.4 Capacitar y evaluar al personal Cumplir con el programa de capacitaciones Actualizar perfil de puestos Efectuar la evaluación del personal 1.5 Analizar el proceso y mejorar Verificar la eficacia de las capacitaciones Verificar el logro de objetivos			P <						

Anexo N° 18: Proceso de Gestión de la Calidad

FICHA DE PROCESOS						
					Código:	PS-3
					Versión:	1
Proceso:	GESTION DE LA CALIDAD					
Objetivo:	Garantizar la efectividad en la gestión de los procesos buscando activamente mejorar de la competitividad de la empresa.					
Alcance:	Todos los procesos de la empresa					
Proveedores	Entradas	Procesos, Subprocesos y Actividades	Tipo	Salidas	Responsable:	Clientes
Gestión Empresarial Todos los procesos	Plan estratégico Solicitud de acción de mejora Reporte del CMI Resultados de auditorías Solic. de cambio de documentos Registros de mejora continua Reporte de indicadores Reporte de producción Programa de reuniones Solicitud de acción de mejora	1. GESTIÓN DE CALIDAD 1.1 Planificar auditorías Planificar reunión de avances Planificar y realizar auditorías internas	P, H	Programa de auditoría Acta de reuniones	Todos los procesos Gestión Empresarial	Todos los procesos Gestión Empresarial
		1.2 Controlar documentos Controlar procedimientos Actualizar procesos Consolidar y archivar registros	H, V	Procedimientos definidos Documentos definidos	Todos los Procesos	
		1.3 Consolidar indicadores Verificar el logro de objetivos Almacenar información interna Reportar el desempeño de indicadores Realizar reuniones según el programa	H, V	Indicadores actualizados Informe de reuniones	Todos los procesos Gestión Empresarial	
		1.4 Analizar el proceso y mejorar Actualizar el CMI Verificar el cumplimiento de objetivos Realizar informes de las auditorías	V, A	CMI Informes de auditorías Informe de solíc. de mejora	Gestión Empresarial Todos los procesos	
Documentos relacionados		Recursos del proceso		Indicadores relacionados		
Procedimiento de control de docs y registros Procedimiento auditoría interna Programa de auditoría Solic. de acción de mejora Listado de documentación Plan estratégico		Recursos físicos Equipo de cómputo Impresora Recursos humanos Coordinados de calidad		Todos los indicadores		

Anexo N° 19: Proceso de Corte

FICHA DE PROCESO						Código:	PO-1.1.1
						Versión:	1
Proceso:						Tipo:	OPERATIVO
Subproceso:						Fecha de elab.:	
Objetivo:						Responsable: Jefe de corte	
Alcance:							
Proveedores						Clientes	
Gestión de Compras Jefe de Producción Desarrollo de Producto	Entradas	Procesos, Subprocesos y Actividades		Tipo	Salidas	Jefe de producción Proceso de costura Gestión de Compras Proceso de Bordado	
	1.3.1 Proceso de Corte						
	Orden de producción	Recibir tela, OP, FT, Tizados	H, V	Material verificado			
	Telas	Verificar material y cantidades		Equipos verificados			
	Herramientas para corte	Verificar tizados		Mesa verificada			
Equipo de corte	Habilitar mesa de corte		Reporte de corte				
Ficha técnica	Habilitar equipo de corte		Paquetes de corte				
		Tender tela					
		Fijar tizado					
		Cortar					
		Habilitar bloques de corte					
		Verificar calidad en proceso					
		Enviar cortes a costura y bordados					
		Realizar mantenimiento a equipos					
		Elaborar reporte de cortes					
Documentos relacionados			Recursos del proceso		Indicadores relacionados		
Reglamento de trabajo	Recursos físicos				Plazo de Entrega		
Ficha técnica	Equipo de corte	Insumos de corte			% de producots con defectos		
Orden de producción	Mesa de corte	Herramientas de corte			Costo del proceso		
Reporte de cortes	Reglas	Tijeras, tizas y lápices			Rendimiento d ela instalación		
	Recursos humanos				Rendimiento de la mano de obra		
	Personal de corte	Habilitador			Costo por minuto de confección		
	Ayudante de corte						

Anexo N° 20: Proceso de Bordado

FICHA DE PROCESO							Código:	PO-1.2
							Versión:	1
Proceso:	GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN						Tipo:	OPERATIVO
Subproceso:	PROCESO DE BORDADO						Fecha de Elab.:	2018
Objetivo:	Realizar el bordado de piezas de acuerdo a FT cumpliendo las metas de producción.							
Alcance:	Desde la recepción de piezas de corte, insumos, avíos, OP, FT, la revisión, hasta la entrega de piezas bordadas para confección.							
Proveedores	Entradas	Procesos, Subprocesos y Actividades			Tipo	Salidas	Cientes	
Jefe de producción Proceso de Corte Gestión de Compras Desarrollo de producto	Piezas de corte para bordar Maquinaria y equipos Herramientas de bordado Insumos para bordado Hilos y Entretela Orden de producción Ficha técnica	1.3.2 Proceso de Costura Recibir piezas de cortes, OP, FT, Ponchado Verificar cantidades Verificar insumos de bordado Habilitar maquinaria y equipos Bordar piezas de acuerdo a FT Verificar la calidad en proceso Enviar piezas bordadas a corte Realizar mantenimiento de maquinaria Elaborar reporte de bordados			H, V	Piezas verificadas Insumos verificados Maquinaria verificada Equipos verificados Piezas de corte bordadas Reporte de bordado	Gestión de Compras Jefe de Producción Proceso de corte Proceso de Desarrollo de producto	
Documentos relacionados		Recursos del proceso			Indicadores relacionados			
Reglamento de trabajo Ficha técnica Orden de producción Reporte de bordado	Recursos Físicos Piezas de cortes Insumos de bordado Máquina bordadora Recursos humanos Personal de bordado	Hilos y entretelas Herramientas de bordado Piqueteras, tijeras, lápices Ayudante de bordado			Plazo de Entrega % de productos con defectos Costo del proceso Rendimiento d ela instalación Rendimiento de la mano de obra Costo por minuto de confección			

Anexo N° 21: Proceso de Sublimado

FICHA DE PROCESO					
		Código:	PO-1.3		
		Versión:	1		
Proceso:	GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN	Tipo:	OPERATIVO		
Subproceso:	PROCESO DE SUBLIMADO	Fecha de Elab.:	2018		
Objetivo:	Realizar el sublimado de piezas de acuerdo a FT cumpliendo las metas de producción.				
Alcance:	Desde la recepción de piezas de corte, insumos, OP, FT, la revisión, hasta la entrega de piezas sublimadas para confección.				
Proveedores	Entradas	Procesos, Subprocesos y Actividades		Tipo	Salidas
Jefe de producción Proceso de Corte Gestión de Compras Desarrollo de producto	Piezas de corte para bordar Maquinaria y equipos Herramientas de sublimado Insumos para sublimado Impresiones Orden de producción Ficha técnica	1.3.2 Proceso de Costura Recibir piezas de cortes, OP, FT, Impresiones Verificar cantidades Verificar impresiones Habilitar sublimadora y equipos Sublimar piezas de acuerdo a FT Verificar la calidad en proceso Enviar sublimadas a corte Realizar mantenimiento de maquinaria Elaborar reporte de sublimados		H, V	Piezas verificadas Insumos verificados Maquinaria verificada Equipos verificados Piezas de corte sublimadas Reporte de sublimado
					Gestión de Compras Jefe de Producción Proceso de corte Desarrollo de Producto
Documentos relacionados		Recursos del proceso		Indicadores relacionados	
Reglamento de trabajo Ficha técnica Orden de producción Reporte de bordado		Recursos Físicos Piezas de cortes Insumos de sublimado Máquina sublimadora Recursos humanos Personal de sublimado	Impresiones Herramientas de sublimado Ayudante de sublimado	Plazo de Entrega % de produccots con defectos Costo del proceso Rendimiento d ela instalación Rendimiento de la mano de obra Costo por minuto de confección	

Anexo N° 22: Proceso de Costura

FICHA DE PROCESO					
				Código:	PO-1.4
Proceso:				Versión:	1
Subproceso:	GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN			Tipo:	OPERATIVO
Objetivo:	PROCESO DE COSTURA			Fecha de Elab.:	2018
Alcance:	Confeccionar prendas de acuerdo a FT cumpliendo las metas de producción. Desde la recepción de la paquetes de cortes, insumos, avíos, OP, FT, la revisión hasta la entrega de prendas confeccionadas para acabados.			Responsable:	Jefe de Costura
Proveedores	Entradas	Procesos, Subprocesos y Actividades	Tipo	Salidas	Clientes
Jefe de producción Proceso de Corte Gestión de Compras Desarrollo de producto	Paquetes de cortes de piezas de confección Maquinaria y equipos Herramientas de costura Insumos para confección Hilos y Avíos Orden de producción Ficha técnica	1.3.2 Proceso de Costura Recibir cortes, OP, FT, Tizados Verificar cantidades Verificar insumos de confección Habilitar maquinaria y equipos Confeccionar prendas de acuerdo a FT Verificar la calidad en proceso Enviar prendas a acabados Realizar mantenimiento de maquinaria Elaborar reporte de costura	H, V	Piezas verificadas Insumos verificados Maquinaria verificada Equipos verificados Prendas confeccionadas Reporte de costura	Gestión de Compras Jefe de Producción Proceso de corte Proceso de acabados
Documentos relacionados		Recursos del proceso		Indicadores relacionados	
Reglamento de trabajo Ficha técnica Orden de producción Reporte de costura	Recursos Físicos Paquetes de cortes Insumos de confección Maquinaria de costura Recursos humanos Personal de costura	Hilos y avíos Herramientas de confección Piqueteras, tijeras, lápices Personal de habilitado		Plazo de Entrega % de productos con defectos Costo del proceso Rendimiento de la instalación Rendimiento de la mano de obra Costo por minuto de confección	

Anexo N° 23: Proceso de Acabado

FICHA DE PROCESO						Código:	PO-1.5
						Versión:	1
						Tipo:	
Proceso:	GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN						
Subprocesos:	PROCESO DE ACABADO					Fecha de elab.:	2018
Objetivo:	Entregar prendas acabadas de acuerdo a la calidad requerida en la FT						
Alcance:	Desde la recepción de prendas hasta la entrega de prendas empaquetadas.						
Proveedores	Entradas	Procesos, Subprocesos y Actividades			Tipo	Salidas	Clientes
Proceso de costura Gestión de compras Desarrollo de producto Jefe de producción	Prendas confeccionadas Insumos de acabados Equipo de acabados Orden de producción Ficha técnica Bolsas, cinta de embalaje Cajas	1.3.3 Proceso de Acabados			H, V	Prendas verificadas Insumos verificados Equipos habilitados Reporte de acabados Prendas empaquetadas	Proceso de costura Gestión Comercial Jefe de producción
		Recibir prendas, OP y FT					
		Recibir y verificar insumos de acabados					
		Verificar cantidad de prendas					
		Verificar correcta confección					
Retirar hilos sueltos de prendas							
Habilitar equipos de acabado							
Vaporizar							
Doblar							
Embolsar							
Empaquetar							
Reportar culminación a comercial							
Realizar mantenimientos a equipos de acabados							
Elaborar reporte de acabados							
Documentos relacionados		Recursos del proceso			Indicadores relacionados		
Reglamento de trabajo	Recursos Físicos		Equipo de acabados Des manchadora Bolsas Cinta de embalaje Recursos Humanos Personal de acabados			Plazo de Entrega % de productos con defectos Costo del proceso Rendimiento d ela instalación Rendimiento de la mano de obra Costo por minuto de confección	
Ficha técnica							
Orden de producción							
Reporte de acabado							
Solicitud de acción de mejora							

Anexo 24: Procedimiento de Control de Documentos

	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS	Código:	PR-01																
		Versión:	2																
Objetivo:	Contar con una metodología para la elaboración de documentos, almacenamiento, control y resguardo la información de la Empresa de Confecciones.	Páginas:	1 de 1																
Alcance:	Manuales , Procedimientos, Formatos, Instructivos, Fichas técnicas	Fecha Aprob:	2018																
Descripción																			
1 Formato de documentos																			
Se debe contar con un encabezado donde identifique el tipo de documento tal como se muestra:																			
<div style="display:flex; justify-content:center;"> <table border="1" style="margin-bottom: 5px;"> <tr> <td rowspan="2">Logotipo de la Empresa</td><td rowspan="2">Nombre del documento</td><td>Código:</td><td>Tipo - #</td></tr> <tr> <td>Versión:</td><td>#</td></tr> <tr> <td rowspan="2">Objetivo:</td><td rowspan="2"></td><td>Páginas:</td><td># de #</td></tr> <tr> <td>Fecha Aprob.:</td><td># / # / #</td></tr> <tr> <td>Alcance:</td><td></td><td colspan="2"></td></tr> </table> </div>				Logotipo de la Empresa	Nombre del documento	Código:	Tipo - #	Versión:	#	Objetivo:		Páginas:	# de #	Fecha Aprob.:	# / # / #	Alcance:			
Logotipo de la Empresa	Nombre del documento	Código:	Tipo - #																
		Versión:	#																
Objetivo:		Páginas:	# de #																
		Fecha Aprob.:	# / # / #																
Alcance:																			
En relación al código de identificación, en el tipo de documento se establece la siguiente codificación: <div style="display:flex; justify-content:space-around;">M: Manual FO: Formato I: instructivo PR: Procedimiento P: Programa</div>																			
Respecto a la nomenclatura "#", esta indica la numeración correlativa del tipo de documento.																			
La elaboración de procedimientos puede ser realizada por cada jefe de proceso mediante el coordinador de calidad y aprobación de la gerencia.																			
2 Contenido																			
Cada procedimiento debe contar con un objetivo, alcance, versión, políticas, documentos relacionados, se debe indicar quien lo elaboró, revisó y aprobó así como la fecha de aprobación. La descripción incluye la forma de controlarlos, localización. Si es necesario también puede involucrar la creación de formatos e instructivos de apoyo.																			
3 Almacenamiento y actualización																			
Todos los documentos aprobados se almacenan en una carpeta digital y en el manual de Gestión, la información debe estar salvaguardada y corresponde al coordinador de calidad mantenerla actualizada.																			
4 Procedimiento																			
El personal identifica la necesidad de documentación o modificación de versión Se comunica al jefe inmediato del proceso quien analiza la factibilidad con el coordinador de calidad Si se dispone de la creación, se realiza según las pautas de creación del presente documento El procedimiento revisado es socializado previa capacitación de los involucrados durante 5 días Si amerita cambios, se realiza las modificaciones o correcciones por el creador Enviar el documento al coordinador de calidad para su revisión y comunicación a gerencia para su aprobación El procedimiento entra en vigencia luego de la aprobación El documento es controlado y almacenado por el coordinador de calidad																			
Documentos relacionados	Observaciones																		
Listado documentario interno	El coordinador de calidad es único responsable de la consolidación, cambio de normativa y mantenimiento de documentos, creación y modificaciones.																		
Plan estratégico	Antes de utilizar algún documento asegurarse de contar con la versión vigente																		
	El personal de la Empresa tendrá acceso a la documentación necesaria mediante el coordinador de calidad.																		
Elaborado por:		Revisado por:																	
		Aprobado por:																	

Anexo 25: Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas

PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS		Código:	PR-02
		Versión:	2
Objetivo:	Realizar mejoras en las actividades de la empresa generando evidencia para el análisis.	Páginas:	1 de 1
		Fecha Aprob:	2018
Alcance:	Aplica a todos los procesos internos de la empresa, que se someten a la revisión y mejora continua por parte de sus responsables.		
Inicio del procedimiento:	Cuando se genera una Solicitud de Acción de Mejora.		
Fin del Procedimiento:	Mejora o subsanación de la actividad observada en la Solicitud de Acción de Mejora.		

N°	Descripción de actividades	Responsables		
		Personal interno	Coordinador de Calidad	Responsable del proceso
		Inicio		
1	Emitir la Solicitud de Acción de Mejora cuando se detecta el incumplimiento de un procedimiento, queja o incidentes que causan problemas.	[]		
2	Entregar la solicitud al Coordinador de la Calidad para su revisión.	[]		
3	Convocar a reunión con el responsable del proceso a para solicitar consentimiento para reunir evidencias.		[]	
4	El responsable del proceso debe realizar análisis de causas e identificarlas. Coordina con el personal interno y recibe apoyo del coordinador de la calidad.			[]
5	Formular y establecer cambios en el procedimiento en coordinación con el personal interno y el responsable del proceso.		[]	
6	Documentar o actualizar los cambios realizados.		[]	
7	Buscar la aprobación del encargado del proceso involucrado.			[]
8	Realizar seguimiento y verificar los resultados.		[]	
9	Informar a la gerencia evidenciando la conformidad de la actividad.		[]	
			Fin	

Documentos relacionados	Observaciones
Solicitud de Acción de Mejora	Todos los integrantes de la empresa pueden generar una Solicitud de Acción de Mejora.
Plan estratégico	El Coordinador de la Calidad orienta, revisa y brindar las facilidades al personal para que las actividades se realicen de forma efectiva.
Reporte de Indicadores	El responsable del proceso identifica oportunidades de mejora y las documenta en la solicitud de acción de mejora.
	Antes de utilizar algún documento asegurarse de contar con la versión vigente

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Anexo N° 26: Procedimiento de Auditoría Interna

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA		Código:	PR-03
		Versión:	2
Objetivo:	Garantizar el cumplimiento de los procedimientos internos establecidos en la empresa, e identificar oportunidades de mejora.	Páginas:	1 de 1
		Fecha Aprob:	2018
Alcance:	Todos los proceso internos de la empresa.		
Inicio del procedimiento:	Inicia la fecha programada en el programa de auditorías internas.		
Fin del Procedimiento:	Con el informe de resultados revisado por la gerencia.		

N°	Descripción de actividades	Responsable	
		Coordinador de la Calidad	Gerencia
		Inicio	
1	Realizar reunión de apertura con el responsable del proceso, según la fecha programada en el programa de auditorías internas.	[]	
2	Proceder a la auditoría verificando el cumplimiento de las actividades según lo establecido, identificar no conformidades.	[]	
3	Preparar un reporte preliminar según las oservaciones encontradas.	[]	
4	Realizar reunión de cierre con el responsable del proceso.	[]	
5	Elaborar el informe de la auditoría realizada.	[]	
6	Convocar a reunión con el responsable del procesos para presentar los resultados, además se comunica los aspectos a mejorar.	[]	
7	Realizar el seguimiento de la efectividad hasta que se subsanen las observaciones realizadas en el proceso.	[]	
8	Elaborar el informe definitivo de la auditoría realizada.	[]	
9	Buscar la conformidad de gerencia.		[]
		Fin	

Documentos relacionados	Observaciones
Programa de auditorías internas	Es responsabilidad del Coordinador de la Calidad elaborar y ejecutar el plan de auditorías internas, la aprobación del plan le corresponde al gerente.
Lista de verificación	El Coordinador de la Calidad debe comunicar las observaciones encontradas, en una reunión donde participan los auditados.
Reporte de auditoría	El Coordinador de la Calidad el el encargado de planificar, coordinar y dirigir las auditorías internas. Además establece los criterios y alcance.
Procedimientos internos	Antes de utilizar algún documento asegurarse de contar con la versión vigente.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Anexo N° 27: Procedimiento de Diseño

PROCEDIMIENTO DE DISEÑO		Código:	PR-08
		Versión:	2
Objetivo:	Definir las actividades para efectuar el diseño y desarrollo de prendas cumpliendo las expectativas del cliente.	Páginas:	1 de 1
		Fecha Aprob:	2018
Alcance:	Procesos de producción.		
Inicio del procedimiento:	Recepción de orden de pedido del proceso de ventas.		
Fin del Procedimiento:	Entrega de tizado a proceso de corte, entrega de diseño ponchado a proceso de bordado, entrega de impresiones a subimado, entrega de ficha técnica al proceso de confección.		

N°	Descripción de actividades	Responsable	
		Diseñador	Jefe de Ventas
		Inicio	
1	Recibir orden de pedido de proceso de ventas, o contar con la aprobación de nuevos diseños con el jefe de ventas y el gerente.	[]	
2	Identificar y analizar la factibilidad del producto.	[]	
3	Buscar aprobación del producto con el jefe de ventas		[]
4	Elaborar ficha técnica del producto.	[]	
5	Elaborar moldes según el requerimiento del cliente.	[]	
6	Elaborar diseños de logotipos y ponchados para bordados	[]	
7	Elaborar consumos y requerimiento de materiales. Entregar a Jefe de Compras.	[]	
8	Imprimir tizados de piezas. Entregar a proceso de corte.	[]	
9	Proveer de los resultados a los procesos de producción intervinientes, generando evidencia documentaria.	[]	
		Fin	

Documentos relacionados	Observaciones
Ficha Técnica	Antes de utilizar algún documento asegurarse de contar con la versión vigente.
Orden de Pedido	Es responsabilidad del diseñador generar propuestas para la confección de nuevos productos.
Requerimiento de materiales	Toda la entrega de resultados generados por el diseñador a los procesos involucrados deber realizarse generando evidencia documentaria que incluya fecha, hora y quien recepciona.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Anexo N° 28: Procedimiento de Ventas

PROCEDIMIENTO DE VENTAS		Código:	PR-09
		Versión:	2
Obejtivo:	Asegurar los parámetros para efectuar las ventas de los productos de la empresa.	Páginas:	1 de 1
		Fecha Aprob:	2018
Alcance:	Aplica al proceso de ventas desde que inicia el contacto con el cliente hasta la entrega del producto al mismo.		
Inicio del procedimiento:	Recepción de solicitud de requerimiento del cliente.		
Fin del Procedimiento:	Entrega de productos empaquetados al cliente cumpliendo las características requeridas.		

N°	Descripción de actividades	Responsable	
		Jefe de Ventas	Gerente
		Inicio	
1	Recibir el requerimiento del cliente.	[]	
2	Analizar el requerimiento, consultar características y factibilidad con desarrollo de producto y plazos con el jefe de producción.	[]	
3	Buscar aprobación de la propuesta a presentar al cliente con el gerente.		[]
4	Emitir cotización y entregar al cliente.	[]	
5	Si el cliente aprueba la propuesta se debe generar Orden de Pedido. Remitir a Desarrollo de Producto y Proceso de Producción.	[]	
6	Realizar seguimiento del pedido a fin de llegar a la fecha de entrega.	[]	
7	Emitir factura con conformidad del gerente.		[]
8	Realizar la entrega de productos al cliente de forma oportuna.	[]	
9	Realizar la encuesta de satisfacción al cliente.	[]	
10	Analizar resultados de la encuesta para tomar acciones correctivas y reportar al coordinado de la calidad.	[]	
		Fin	

Documentos relacionados	Osbervaciones
Encuesta de satisfacción del cliente	El jefe de ventas es el responsable de la atención al cliente externo de la empresa.
Cotizaciones	Antes de utilizar algún documento asegurarse de contar con la versión vigente
Facturas	La búsqueda y selección del cliente le corresponde al jefe de ventas o personal designado por este.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Anexo N° 29 Procedimiento de Compras

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS		Código:	PR-04
		Versión:	2
Objetivo:	Asegurar la provisión oportuna de la materia prima e insumos requeridos en la empresa.	Páginas:	1 de 1
		Fecha Aprob:	2018
Alcance:	Todos las compras de materia prima e insumos de acuerdo a las necesidades presentadas.		
Inicio del procedimiento:	Recepción de solicitud de requerimiento interno.		
Fin del Procedimiento:	Entrega de la materia prima e insumos al solicitante.		

N°	Descripción de actividades	Responsable	
		Jefe de Compras	Gerente
		Inicio	
1	Recibir el requerimiento de materiales.	[]	
2	Analizar el características del requerimiento, plazo, precio y forma de pago, si requiere cambios se debe modificar con el solicitante.	[]	
3	Realizar consulta con los proveedores respecto al requerimiento.	[]	
4	Buscar aprobación del requerimiento con el gerente , sino se solicita cambios al solicitante.		[]
5	Realizar el acuerdo con el proveedor respecto al requerimiento y generar depósitos o pagos.	[]	
6	Inmediatamente realizada la entrega del bien por el proveedor, se verifica características de acuerdo a lo solicitado, la factura y guía de remisión. Sino se solicitan cambios.	[]	
7	Realizar la entrega de materia prima e insumos al solicitante.	[]	
8	Buscar conformidad del gerente y entregar facturas de la compra realizada y guía de remisión.		[]
9	Evaluar al proveedor de acuerdo al plazo, calidad y precio. Para tomar acciones correctivas.	[]	
		Fin	

Documentos relacionados	Oservaciones
Solicitud de Acción de Mejora	El jefe de compras es responsable de la adquisición de bienes o servicios relacionados a las actividades productivas requeridas por la empresa.
Cotizaciones	Se debe generar evidencias documentarias al momento de recibir una solicitud de requerimiento y al momento de realizar la entrega al solicitante, registrar cantidades, características, fecha, plazo y firma del encargado.
Facturas y guías de remisión	La selección de proveedor debe priorizar los siguientes aspectos: calidad, tiempo y precio.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Anexo N° 30 Procedimiento de Costura

PROCEDIMIENTO DE COSTURA		Código:	PR-06
		Versión:	2
Objetivo:	Definir las actividades para que los operarios puedan realizar el ensamble y armado de prendas según el requerimiento establecido.	Páginas:	1 de 1
		Fecha Aprob:	2018
Alcance:	Proceso de costura.		
Inicio del procedimiento:	Desde la ecepción de piezas cortadas, insumos, ficha técnica y orden de producción.		
Fin del Procedimiento:	Hasta la entrega de prendas terminadas al proceso de acabados.		

N°	Descripción de actividades	Responsable	
		Costurero	Habilitador
		Inicio	
1	Recibir y revisar piezas de corte que es proveído por proceso de corte. Además recibe el Programa de Producción y Ficha Técnica del jefe de producción.	[]	
2	Antes de comenzar se debe limpiar la zona de trabajo y acondicionar maquinaria de costura de acuerdo al tipo de material que se trabajará.	[]	
3	Desempaquetar piezas de corte según indicaciones del costurero, evitando que se manche o rasgue.		[]
4	Verificar paquetes de piezas y cantidades según la distribución de tallas.	[]	
5	Distribuir las piezas de corte en la mesa de apoyo de las máquinas habilitadas, según indicaciones del costurero o jefe de producción.		[]
6	Ejecutar el ensamble y armado de piezas según la ficha técnica, utlizando mascarilla y máquina de costura.	[]	
7	Realizar el Reporte de Costura, donde indica el tipo de prenda, cantidad y en que tiempo se realizó. Además describe incidentes que hayan ocasionado demoras.	[]	
8	Agrupar prendas por talla, según indicaciones del costurero.		[]
9	Realizar Reporte de Costura donde indica el tipo de prenda, cantidad y en que tiempo se realizó. Además describe incidentes que hayan ocasionado demoras.	[]	
10	Entregar Reporte de Costura al jefe de producción. Asimismo entregar las prendas terminadas al proceso de acabados.	[]	
		Fin	

Documentos relacionados	Observaciones
Ficha Técnica	Durante la ejecución de la confección se debe utilizar obligatoriamente mascarilla de protección.
Programa de Producción	Es responsabilidad del costurero verificar constantemente la longitud de puntadas y acabados según lo requerido en la ficha técnica.
Reporte de Costura	Ante consultas o dudas referidas al proceso de confección, se debe acudir al jefe de producción.
	El jefe de producción es el encargado de asignar la carga de trabajo según el programa de producción.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Anexo N° 31: Procedimiento de Corte

PROCEDIMIENTO DE CORTE		Código:	PR-05
		Versión:	2
Objetivo:	Definir las actividades de los operarios para efectuar el corte de piezas según el requerimiento establecido.	Páginas:	1 de 1
		Fecha Aprob:	2018
Alcance:	Proceso de corte.		
Inicio del procedimiento:	Desde la recepción de rollos de tela, insumos, tizados, ficha técnica y orden de producción.		
Fin del Procedimiento:	Entregar paquetes de corte habilitados a los procesos de costura, bordado y/o sublimado..		

N°	Descripción de actividades	Responsable	
		Cortador	Ayudante
		Inicio	
1	Recibir y revisar rollos de tela o insumos que es proveído por compras. Además recibe Programa de Producción, tizados y Ficha técnica del jefe de producción.	[]	
2	Antes de comenzar se debe limpiar la mesa de corte, zona de trabajo y acondicionar maquinaria de corte de acuerdo al tipo de material que se trabajará.	[]	
3	Desempaquetar y desenrollar la tela evitando que se manche o rasgue, según indicaciones del costurero o jefe de producción.		[]
4	Dejar reposar según el tipo de material, según indicaciones del cortador o jefe de producción.		[]
5	Verificar el tizado de piezas según la distribución de tallas.	[]	
6	Realizar el tendido de tela según longitud del tizado, evitando desperdicios innecesarios.	[]	
7	Colocar el tizado sobre el tendido de tela, fijar y verificar que no se presenten desperdicios innecesarios.	[]	
8	Ejecutar el corte de piezas utilizando guante de protección y la máquina cortadora. Verificar constantemente simetría de piezas acorde al tizado.	[]	
9	Ennumerar, habilitar y agrupar por talla las piezas cortadas, según indicaciones del cortador o jefe de producción.		[]
10	Realizar el Reporte de Corte, donde indica el tipo de prenda, cantidad y en que tiempo se realizó. Además describe incidentes que hayan ocasionado demoras.	[]	
11	Entregar Reporte de Corte al jefe de producción. Asimismo entregar los paquetes de corte al proceso de costura, bordado y/o sublimado.	[]	
		Fin	

Documentos relacionados	Observaciones
Ficha Técnica	Durante la ejecución del corte se debe utilizar obligatoriamente el guante y mascarilla de protección.
Programa de Producción	El cortador es responsable de verificar las cantidades y características de tela recibidas acorde a la ficha técnica y al programa de producción.
Reporte de Corte	Ante consultas o dudas referidas al proceso de corte, se debe acudir al jefe de producción.
	Es responsabilidad del cortador verificar constantemente que las piezas cortadas sean simétricas y acorde al tizado.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Anexo N° 32: Perfil de Puesto

	PERFIL DE PUESTO	Código:	FO-7
		Versión:	1
Proceso:			
Puesto:			
Reporta a:			
Coordina con:			
Relaciones externas:			
Función general:			
Funciones específicas 1 2 3 4 5 6 7			
Indicadores del puesto 1 2 3 4 5 6			
Perfil del Puesto			
Conocimientos:			
Aptitudes y Habilidades:			
Condiciones de trabajo:			

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Anexo N° 33: Ficha Técnica

FICHA TÉCNICA		Código:	FO-13
		Versión:	1
Modelo:		Artículo:	
Colores:		Fecha elab.:	
Tallas:		Elaborado por:	

1. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

Delantero	Posterior	Ruta de prenda
		1
		2
		3
		4
		5
Observaciones:		

2. CORTE - CONSUMOS - INDICACIONES

Tizado:				CONSUMO		
Materiales	Artículo	Color	Piezas	MT/PDA	TOTAL	ANCHO UTIL
Observaciones:						

3. ESTAMPADO - BORDADO

Tipo	Pieza	Descripción	Tamaño	Color

4. COSTURA - AVÍOS - INDICACIONES

Puntadas por Pulgada Visibles:			Puntadas por Pulgada Internos:		
Cod.	Avíos Requeridos	Color	Consumo/Pda	Unidad	Proveedor
Observaciones:					

5. ACABADO - AVÍOS - INDICACIONES

Cod.	Avíos Requeridos	Color	Consumo/Pda	Unidad	Proveedor
Observaciones:					

Anexo N° 34: Solicitud de Acción de Mejora

	SOLICITUD DE ACCION DE MEJORA	Código:	FO-1
		Versión:	1

1. DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD (Hallazgo, incidente, queja, reclamo)

Elaborado por:			
Proceso involucrado:		Fecha:	

2. ACCIÓN INMEDIATA

Elaborado por:		Fecha:	

3. ANÁLISIS DE CAUSAS

Elaborado Por:		Fecha	

4. ACCIÓN DE MEJORA (Sólución o posible solución)

Tipo	A. Correctiva		Elaborado por:
	A. Preventiva		Fecha

5. RESULTADOS (Verificación de Efectividad)

Elaborado por:		Fecha:	

Revisado por:

Fecha:

Anexo N° 35: Orden de Pedido

	ORDEN DE PEDIDO	Código:	FO-15
		Versión:	1
Cliente		Fecha de Registro:	
Elaborado por:		Fecha de Entrega:	

1. REQUERIMIENTO DEL CLIENTE

Modelo	Tipo Prenda	Descripción	Cantidad	Material	Colores
OBS:					

2. Modelo de Referencia

3. DISTRIBUCIÓN DE TALLAS

Modelo							Total
Modelo							Total
Modelo							Total
OBS:							

4. SEGUIMIENTO

Proceso	F: Inicio	F. Fin	Cantidad	Descripción	F. Traslado	Quien entrega	Quien recibe
Diseño y DP							
Corte							
Costura							
Bordado							
Acabados							

Anexo N° 36: Requerimiento de Materiales

	REQUERIMIENTO DE MATERIALES	Código:	FO-14
		Versión:	1
Solicitante:		OP N°:	
Fecha de Solicitud:		Fecha de Entrega:	

1. REQUERIMIENTO DE INSUMOS (TELAS, ENTRETELAS)

Nro	Cantidad	Unidad	Descripción	OP	Proveedor	V°B

2. REQUERIMIENTO DE AVÍOS

Nro	Cantidad	Unidad	Descripción	OP	Proveedor	V°B

3. REQUERIMIENTO DE OTROS MATERIA

Nro	Cantidad	Unidad	Descripción	OP	Proveedor	V°B

Elaborado por:

Autorizado por:

Recibido por:

Anexo N° 37: Encuesta de Satisfacción al Cliente

	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		Código:	FO-16
			Versión:	1
Cliente:				
Nombre del encuestado:				
Cargo:		Teléfono:		

Conteste las siguientes preguntas marcando de acuerdo con los criterios indicados.

Calificar considerando puntajes de 1 (muy baja satisfacción) a 5 (alta satisfacción).

1 ¿Se cumplió con el plazo de entrega? 1 - 2 - 3 - 4 - 5

2 ¿El producto recibido cumple con la calidad ofrecida? 1 - 2 - 3 - 4 - 5

3 ¿La orientación de nuestro personal fue suficiente? 1 - 2 - 3 - 4 - 5

4 ¿El tiempo de respuesta en la atención fue suficiente? 1 - 2 - 3 - 4 - 5

5 ¿Tiene alguna recomendación para que podamos mejorar?

Entrevistador	
	Nombre y Firma

Fecha	
--------------	--

Anexo N° 38: Listado Documentario

LISTADO DOCUMENTARIO				Código:	FO-2	
				Versión:	1	
				Fecha de aprob:	2018	
Elaborado por:	Coordinador de la Calidad	Aprobado por:	Gerente	Codigo	Res ponsable	
Clasificación	Cod.	Proceso	Tipo de Documento	Documento		
SOPORTE	PS-1	Gestión de la Calidad	Procedimientos	Proc. de control documentario	PR-1	
				Proc. de acciones correctivas y preventivas	PR-2	
			Registros	Procedimiento de auditoría interna	PR-3	
				Solicitud de acción de mejora	FO-1	
	PS-2	Gestión de Compras	Registros	Listado documentario	FO-2	
				Ficha de Proceso	FO-3	
OPERATIVOS	PO-1	Gestión de la Producción	Procedimientos	Programa de auditoría	FO-4	
				Procedimiento de Compras	PR-4	
			Registros	Registro de proveedores	FO-5	
				Registros	Registro de Asistencia	FO-6
OPERATIVOS	PO-2	Desarrollo de Producto	Procedimientos	Perfil de Puesto	FO-7	
				Programa de capacitación	FO-8	
			Registros	Proced. de Corte	PR-5	
				Proced. de Costura	PR-6	
	PO-3	Gestión Comercial	Procedimientos	Proced. de Acabados	PR-7	
				Control de Producción	FO-9	
			Registros	Orden de Producción	FO-10	
				Plan de producción	FO-11	
	ESTRATÉGICOS	PE-1	Gestión Empresarial	Procedimientos	Programa de Mantenimiento	FO-12
					Procedimiento de diseño	PR-8
				Registros	Ficha técnica	FO-13
					Requerimiento de materiales	FO-14
ESTRATÉGICOS	PE-1	Gestión Empresarial	Procedimientos	Procedimiento de ventas	PR-9	
				Orden de Pedido	FO-15	
			Registros	Encuesta Satisfacción del cliente	FO-16	
				Manuales	Manual de Gestión Integral	M-1
ESTRATÉGICOS	PE-1	Gestión Empresarial	Registros	Reglamento de trabajo	M-2	
				Formatos del Plan estratégico	FO-17	
				Gerente		

Anexo N° 39: Programa de Capacitación Anual

[illegible]

Anexo N° 40: Programa Anual de Auditorías

	PROGRAMA ANUAL DE AUDITORÍAS						Código:	FO-4					
							Versión:	1					
Elaborado por:													
Aprobado por:	Fecha de aprob.:												
Nro	PROCESO	RESPONSABLE	MESES										
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Aprobado por:									Nombre y Firma				

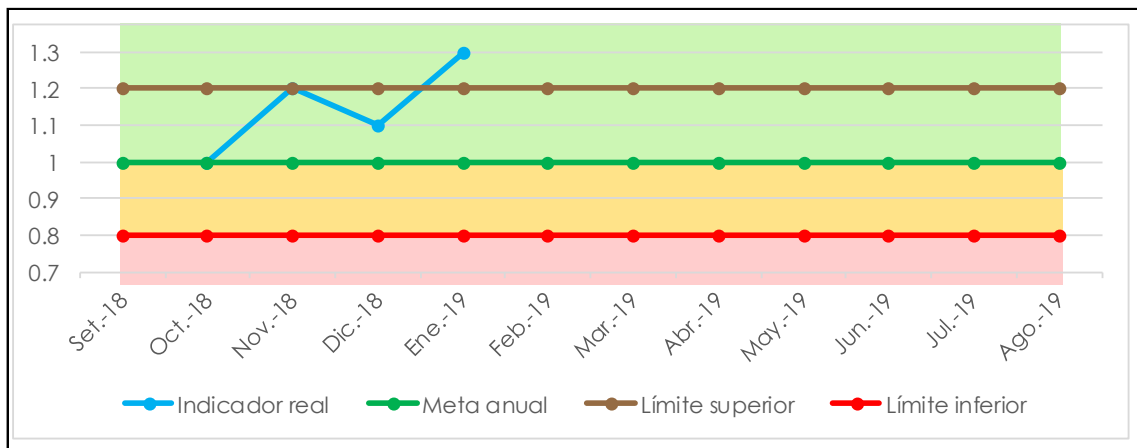
Anexo N° 41: Ficha de Indicador de Satisfacción del Cliente

FICHA DE INDICADOR

INDICADOR:	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE				
Proceso relacionado:	Comercial			Código:	IC1
Objetivo:	Mejorar la atención al cliente y calidad del producto			Estado:	●
	Resultado de encuesta de satisfacción (calidad, tiempo, servicio)			Meta anual:	10
				Meta mensual:	1
Responsable:	Jefe de Ventas	Unidad de medida:	Ud.	Promedio de indicador:	1.2
Frecuencia de Medición:	Mensual	Oportunidad de medición	Después de cada venta	Tolerancia:	0.2

Periodo	Indicador real	Meta anual	Límite superior	Límite inferior
Set-18		1	1.2	0.8
Oct-18	1	1	1.2	0.8
Nov-18	1.2	1	1.2	0.8
Dic-18	1.1	1	1.2	0.8
Ene-19	1.3	1	1.2	0.8
Feb-19		1	1.2	0.8
Mar-19		1	1.2	0.8
Abr-19		1	1.2	0.8
May-19		1	1.2	0.8
Jun-19		1	1.2	0.8
Jul-19		1	1.2	0.8
Ago-19		1	1.2	0.8

Incremento por periodo 5.7 %



Gráfica del indicador

Análisis del indicador:	Acciones a tomar

Anexo N° 42: Estructura del Manual de Gestión Integral

	MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA EMPRESA DE CONFECCIONES	Código:	M-1
		Versión:	1
		Página:	2 de 44

CONTENIDO	Pág.
1 Instrucciones al usuario del Manual de Gestión Integral	3
2 Presentación de la Empresa de Confecciones	4
2.1 Misión y Visión	5
2.2 OLP	6
2.3 OCP	7
2.4 Mapa Estratégico	8
2.5 Mapa de Procesos	9
3 Caracterización de Procesos	10
3.1 Proceso de Gestión Empresarial	11
3.2 Proceso de Gestión de la Producción	12
3.3 Proceso de Desarrollo de Producto	13
3.4 Proceso de Gestión Comercial	14
3.5 Proceso de Gestión de Compras	15
3.6 Proceso de Gestión de Personal	16
3.7 Proceso de Gestión de la Calidad	17
4 Procedimientos	18
4.1 Procedimiento de ventas	19
4.2 Procedimiento de diseño	21
4.3 Procedimiento de compras	23
4.4 Procedimiento de corte	25
4.5 Procedimiento de costura	27
4.6 Procedimiento de control de documentos	29
4.7 Procedimientos de auditorias	30
4.8 Procedimiento de acción de mejora	32
6 Perfil de Puestos	33
7 Reglamento de Trabajo	41
8 Cuadro de Mando Integral	44

Anexo N° 43: Medición de la Competitividad de la Empresa de Confecciones

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA					
A. Proceso de Planeación Estratégica					
1.1.	La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años.	N	0%	B	100%
1.2.	La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.	D	25%	R	75%
1.3.	La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	N	0%	R	75%
1.4.	La planeación estratégica es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento.	N	0%	R	75%
1.5.	Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área o departamento involucrados.	N	0%	R	75%
1.6.	Al planear se desarrolla un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para la empresa y el sector donde ésta opera, con la adecuada participación de las áreas.	N	0%	B	100%
1.7.	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	D	25%	A	50%
1.8.	Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con las mejores prácticas ("benchmarking").	D	25%	R	75%
B. Implementación de la Estrategia					
1.9.	El personal está activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia.	D	25%	R	75%
1.10.	La planeación estratégica da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo.	N	0%	R	75%
			10%		78%
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES					
A. Planificación y Proceso de Producción					
2.1.	El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos.	D	25%	R	75%
2.2.	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en un plazo establecido.	N	0%	D	25%
2.3.	El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados, en función de satisfacer las necesidades de los clientes.	A	50%	R	75%
2.4.	La planeación de la producción está basada en pronósticos de ventas.	N	0%	A	50%
2.5.	Existen medidas de control para el flujo de producción (desde la recepción de los materiales hasta la entrega de los productos terminados) para conocer el estado y avance de las órdenes de producción.	N	0%	R	75%
2.6.	La empresa evalúa con frecuencia la posibilidad de comprar materiales semiprocados, así como producir aquellos que provienen de proveedores (integración vertical o subcontratación).	N	0%	D	25%
2.7.	La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional, en calidad y precio.	A	50%	R	75%
B. Capacidad del Proceso					
2.8.	La empresa conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización.	D	25%	R	75%
2.9.	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción más allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción.	N	0%	A	50%
C. Mantenimiento					
2.10.	Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria y los resultados son debidamente documentados.	N	0%	R	75%
2.11.	La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos.	N	0%	A	50%
2.12.	Los operarios de los equipos participan en su mantenimiento.	D	25%	A	50%
2.13.	La empresa establece como política un programa de mantenimiento predictivo.	N	0%	A	50%
2.14.	La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento total productivo (MTP).	N	0%	D	25%
2.15.	La empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como de una indemnización adecuada.	N	0%	N	0%
D. Investigación y Desarrollo					
2.16.	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia.	D	25%	R	75%
2.17.	Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción.	N	0%	A	50%
2.18.	La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para sus diferentes negocios.	N	0%	D	25%
2.19.	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de equipo, tecnología y modernización de sus procesos de producción.	N	0%	D	25%
E. Aprovisionamiento					
2.20.	Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos (pronósticos de venta, disponibilidad, plazo de entrega, etc.).	N	0%	R	75%
2.21.	Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta.	D	25%	A	50%
2.22.	La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales.	N	0%	D	25%
2.23.	En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es, en el siguiente orden, (1) calidad, (2) servicio, (3) precio y (4) condiciones de pago.	A	50%	R	75%
F. Manejo de Inventarios					
2.24.	La empresa tiene como política negociar con los proveedores los plazos de entrega de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo.	D	25%	D	25%
2.25.	Se mantiene un nivel óptimo de inventario de materias primas, trabajo en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas por el deficiente manejo.	N	0%	A	50%
2.26.	El sistema de almacenamiento y administración de inventarios (materia prima, suministros y producto terminado) garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de éstos.	D	25%	A	50%
2.27.	Con periodicidad programada se compara el inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el kardex (tarjetas o electrónico).	N	0%	N	0%
G. Ubicación e Infraestructura					
2.28.	La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado.	R	75%	R	75%
2.29.	La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.	A	50%	A	50%
			15.5%		49%

(continúa...)

3 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD					
A. Aspectos Generales de la Calidad					
3.1.	La Gerencia General tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a todos los empleados en aspectos de calidad y de mejoramiento continuo.	D	25%	R	75%
3.2.	Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas y aplicadas por las personas responsables de su cumplimiento.	D	25%	R	75%
B. Sistemas de Calidad					
3.3.	Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.	A	50%	R	75%
3.4.	El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y lo compara con el producto o servicio ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños.	D	25%	R	75%
3.5.	El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento.	N	0%	A	50%
3.6.	En el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra.	D	25%	R	75%
3.7.	Los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega.	N	0%	A	50%
			21.4%		67.9%
4 COMERCIALIZACIÓN					
A. Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas					
4.1.	El proceso de planeación genera un plan de mercadeo anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.	N	0%	A	50%
4.2.	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.	D	25%	R	75%
4.3.	La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales escritas para cada uno de ellos.	D	25%	A	50%
4.4.	La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.	N	0%	D	25%
4.5.	La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).	D	25%	A	50%
4.6.	Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.	A	50%	R	75%
4.7.	En los últimos dos años, los productos nuevos (menores de 3 años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.	A	50%	A	50%
4.8.	Los recursos asignados al marketing (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.	D	25%	A	50%
4.9.	La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra.	D	25%	A	50%
4.10.	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.	D	25%	A	50%
B. Mercado Nacional: Servicios					
4.11.	El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.	A	50%	R	75%
4.12.	La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis.	N	0%	R	75%
4.13.	La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.	D	25%	A	50%
C. Mercado Nacional: Distribución					
4.14.	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	D	25%	A	50%
4.15.	La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos los necesitan.	D	25%	A	50%
4.16.	La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral.	N	0%	D	25%
			23.4%		53.1%
5 CONTABILIDAD Y FINANZAS					
A. Monitoreo de Costos y Contabilidad					
5.1.	El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.	D	25%	R	75%
5.2.	La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente.	N	0%	A	50%
5.3.	Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad.	N	0%	N	0%
5.4.	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y controlar sus inventarios.	N	0%	A	50%
5.5.	Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos.	D	25%	R	75%
5.6.	El sistema de costos de la compañía puede costear rápidamente pedidos, para el mercado nacional, con base en datos confiables.	D	25%	R	75%
B. Administración Financiera					
5.7.	La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).	N	0%	A	50%
5.8.	La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de producto.	D	25%	R	75%
5.9.	Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas.	N	0%	A	50%
5.10.	La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos fijos y en general de sus inversiones..	N	0%	D	25%
C. Normas Legales y Tributarias					
5.11.	Los libros de actas, los registros de socios, las reformas de escrituras, la información para los diferentes organismos se encuentran al día y están debidamente archivados.	A	50%	R	75%
5.12.	Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Cámara empresarial respectiva.	N	0%	N	0%
5.13.	Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos.	B	100%	B	100%
5.14.	La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean sus resultados.	N	0%	A	50%
5.15.	La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el período gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.	R	75%	R	75%
			22%		55.0%

(continúa...)

6 RECURSOS HUMANOS

A. Aspectos Generales

6.1.	La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.	N	0%	R	75%
6.2.	La empresa tiene políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.	N	0%	R	75%
6.3.	Existe una junta directiva que lidere la empresa.	R	75%	R	75%
6.4.	La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes. (Reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.)	A	50%	R	75%

B. Capacitación y Promoción del Personal

6.5.	La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se le da una inducción a la empresa.	N	0%	A	50%
6.6.	Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal, así como para la definición de la escala salarial.	D	25%	A	50%

C. Cultura Organizacional

6.7.	Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la empresa.	D	25%	R	75%
6.8.	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.	D	25%	A	50%
6.9.	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.	D	25%	A	50%
6.10.	La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.	N	0%	N	0%
6.11.	La empresa realiza actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.	A	50%	A	50%

D. Salud y Seguridad Industrial

6.12.	La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.).	N	0%	A	50%
6.13.	La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	A	50%	A	50%
6.14.	La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma acciones preventivas y correctivas.	N	0%	D	25%
6.15.	La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.	N	0%	D	25%
			22%		52%

7 GESTIÓN AMBIENTAL

A. Política Ambiental

7.1.	En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores.	A	50%	A	50%
7.2.	La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.	D	25%	A	50%
7.3.	La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales.	N	0%	A	50%
7.4.	La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados.	N	0%	N	0%

B. Estrategia para Proteger el Medio Ambiente

7.5.	La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios, o realiza cambios en su infraestructura física.	A	50%	A	50%
7.6.	Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales, además de los aspectos técnicos y económicos.	A	50%	A	50%

C. Concientización y Capacitación en Temas Ambientales

7.7.	Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.	N	0%	A	50%
------	--	---	----	---	-----

D. Administración del Desperdicio

7.8.	La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías.	D	25%	A	50%
7.9.	La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.	D	25%	A	50%
			25.0%		44.4%

8 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

A. Planificación del Sistema

8.1.	El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la Gerencia General y de todos los departamentos en forma oportuna y confiable.	N	0%	R	75%
8.2.	La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos.	A	50%	R	75%
8.3.	El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad.	N	0%	A	50%

B. Entradas

8.4.	Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (órdenes de producción, entradas y salidas de almacén, comprobantes de egreso, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa.	D	25%	R	75%
8.5.	La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas.	A	50%	R	75%

C. Procesos

8.6.	Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.	D	25%	R	75%
8.7.	Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.	N	0%	A	50%

D. Salidas

8.8.	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.	N	0%	A	50%
8.9.	La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones.	N	0%	R	75%
			16.7%		66.7%

**Anexo N° 44: Reporte del Cuadro de Mando Integral de la Empresa de
Confecciones**

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA DE CONFECCIONES										Código:	CMI
										Version:	1
										Periodo.:	2018-2019
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Co dig o	NOMBRE INDICADOR	Enfoque	Formula	Responsable	2018				Incremento por periodo (%)
							OCT	NOV	DIC	ENE	
Perspectiva Financiera	En el 2019 aumentar la rentabilidad de la empresa en 15%	IF1	Rentabilidad Financiera	Gerencial	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}) \times 100$	Gerente	1.55	1.45	1.40	1.55	5.3
		IF2	Margen sobre Ventas	Gerencial	$(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas Netas}) \times 100$	Gerente	2.00	2.20	2.40	2.00	6.4
		IF3	Margen de Utilidad Bruta	Gerencial	$(\text{Utilidad bruta} / \text{Ventas Netas}) \times 100$	Gerente	1.49	1.50	1.70	1.49	4.1
	En el 2019 incrementar la liquidez en 10%	IF4	Liquidez	Gerencial	Activo / Pasivo	Gerente	0.98	1.00	0.90	0.98	4.3
Perspectiva Comercial	En el 2019 incrementar en 10 % en la	IC1	Satisfacción del cliente	Operacional / Gerencial	Σ Reclamaciones (calidad, fecha, servicio)	Jefe de Ventas	0.90	1.20	1.10	1.30	5.7
	En el 2019 elevar las ventas en 20%	IC2	Facturación	Gerencial	Cifra de facturación	Jefe de Ventas	2.20	2.10	1.55	2.20	3.4
		IC3	Número de Clientes	Gerencial	Cifra total de clientes	Jefe de Ventas	10.40	10.00	7.90	10.40	8.0
Perspectiva Procesos	En el 2019 mejorar la efectividad operativa en 35%	IP1	Plazo de entrega	Operacional	$(\text{Fecha término} - \text{fecha solicitud}) / \text{Total de pedidos}$	Jefe de Producción	3.30	3.50	3.70	3.30	12.4
		IP2	% de productos con defectos	Operacional	$(\text{Unid. Defectuosas} / \text{Total de producción}) \times 100$	Jefe de Producción	2.40	2.20	2.50	2.55	9.5
		IP3	Productividad	Operacional	$(\Sigma \text{ prendas fabricadas} / \text{Recursos utilizados})$	Jefe de Producción	1.20	1.20	1.10	1.20	6.8
	En el 2019 incrementar la productividad operativa en 20%	IP4	Costo del proceso	Operacional / Gerencial	$(\text{Costo total de proceso} / \text{Total de prendas fabricadas})$	Jefe de Producción	1.40	1.35	1.50	1.40	5.3
		IP5	Rendimiento total de la instalación	Operacional	$(\Sigma \text{ prendas fabricadas} / \text{Capacidad productiva}) \times 100$	Jefe de Producción	2.00	1.90	1.59	2.00	6.6
		IP6	Valor Minuto	Operacional	$\text{Costos incurridos} / \text{Minutos producidos}$	Jefe de Producción	0.50	0.40	0.40	0.50	1.6
Perspectiva Innovación	En el 2019 incrementar en 25% el beneficio de desarrollo de nuevos productos	II1	Beneficio de nuevos productos	Gerencial	$(\text{Beneficio nuevos productos} / \text{Ventas}) \times 100$	Jefe de Ventas	2.10	1.90	2.30	2.10	5.3
		II2	Recursos para desarrollo de productos	Operacional	Presupuesto obtenido	Jefe de desarrollo de productos	4.95	5.50	6.00	4.95	10.8
Perspectiva Aprendizaje	Lograr capacitar al 60% de personal de operaciones principales en el 2019	IP1	Formación de empleados	Operacional / Gerencial	$(\text{Personal receptor de formación} / \text{Personal total}) \times 100$	Jefe de Personal	0.00	6.70	13.50	0.00	19.0
		IP2	Costo salarial	Gerencial	$(\text{Costo salarial} / \text{Facturación}) \times 100$	Jefe de Personal	0.95	0.98	0.97	0.95	3.2